

The background of the entire image is a close-up photograph of a rock surface. It features several fossilized footprints, most notably a large one in the lower right and a smaller one in the upper center. The footprints show distinct tread patterns, such as parallel ridges and grooves. The rock itself is a light greyish-brown color with various textures, cracks, and shadows that give it a three-dimensional appearance.

KARI KOLJONEN

# SEURAA JOHTAJAA!

Väliportaan päällikkö-  
toimittajien muuttuvat roolit

**SEURAA JOHTAJAA!**



KARI  
KOLJONEN

# Seuraa johtajaa!

VÄLIPORTAAN PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJIEN  
MUUTTUVAT ROOLIT



Copyright © Tampere University Press ja tekijä

*Graafinen suunnittelu ja taitto*  
Marita Alanko

*Kansi*  
Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-9270-9  
ISBN 978-951-44-9271-6 (pdf)

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2013

## SISÄLLYSLUETTELO

### JOHDANTO

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Ruuvien kiristykselle kyllä, pahoinvoinnille ei | 7 |
|---|---|---|

### TOIMITUS MUUTTUU

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 2   | Murroksen heijastukset ihanteisiin ja organisointiin | 16 |
| 2.1 | Kun tiedonvälittäjä vaihtuu sisällöntuottajaan...    | 17 |
| 2.2 | Kun ateljee muuttuu tehtaaksi...                     | 23 |

### TOIMITUS SUUNNITTELEE

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 3   | Suunnittelun vahvistamisella on säästetty, erotuttu ja kierrätetty | 30 |
| 3.1 | Omat ideat ovat kortilla   | 40 |
| 3.2 | Pomoilta runsaat eväät juttukeikoille                              | 49 |

### TOIMITUS TOTEUTTAA

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 4   | Tavoitteena tehdä juttuja nopeammin, runsaammin ja avoimemmin | 62 |
| 4.1 | Käsittely jakaa tunteita ja toimituksia                       | 70 |

### TOIMITUS ARVIOI JA KEHITTÄÄ

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 5   | Muutoksen keskellä paljon kehittämistä, mutta niukasti palautetta | 83 |
| 5.1 | Palaute on ikuinen ongelma  | 94 |

## KESKUSTELU

6 Vastavoima pitää muutoksen managerin valppaana	106
Lähteet	113
Liite 1: Teemahaastatteluaineisto	121
Liite 2: Kysymysrungot teemahaastatteluihin	123
Liite 3: Koodausrungot haastatteluaineistoon	127
English summary	130

## KUVIOT

Kuvio 1. Journalistietoksen siirtyminen korkeasta notkeaan moderniin	22
Kuvio 2. Toimitusorganisaation siirtyminen korkeasta notkeaan moderniin	27
Kuvio 3. Oravanpyörämalli toimitustyön neljästä päävaiheesta	29
Kuvio 4. Evästämistä ohjaavat uutiskriteerit tutkimukseen osallistuneessa sanomalehdessä	55
Kuvio 5. Jutun kiertokulku tutkimukseen osallistuneessa aikakauslehdessä	78
Kuvio 6. Päivittäisen arvioinnin pelisäännöt tutkimukseen osallistuneessa sanomalehdessä	101



# JOHDANTO

## 1 Ruuvin kiristykselle kyllä, pahoinvoinnille ei

Olen ymmälläni. Omat havaintoni paikan päältä kertovat yhtä, lukemani kirjoitukset toista. Arvostamani tutkijakollegoiden tutkimustulokset eivät saa vastakaikua, kun haastattemme suomalaisia journalisteja heidän työstään. Mitä tästä oikein pitäisi ajatella?

Aloitetaan kuitenkin alusta. Vuoden 2012 alussa ryhdyin selvittämään, miten journalistista työtä johdetaan, millaisissa työnjohdollisissa rooleissa väliportaan päällikkötoimittajat ovat toimituksissaan ja minkälaisia tuntemuksia johtaminen journalisteissa herättää. Aluksi tutustuin näihin teemoihin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen ja niitä sivuavaan ammattikunnan keskusteluun huomatakseni, että olen astumassa miinakentälle. Kerrottiin, että toimitustyö on pakotettu kiivastahtiseksi ja liukuihinnaiseksi sisälöntuotannoksi. Väitettiin, että pomot käskyttävät ja vahtivat alaisiaan kaiken aikaa. Lisäksi valitettiin, että keskusjohtoisissa toimituksissa toimintavapaus, ammattilypeys ja luovuus ovat murentuneet olemattomiin.

Olen toisessa tutkimuksessani eritellyt kriisitetöisen journalismin tutkimuksen erilaisia puhetapoja (Koljonen 2013, 41–60). Yhtenä puhetapana journalismin kriisikeskustelussa on ollut toimitustyön teollistumisesta esitetyt näkemykset. Tällaista puhetapaa on viljelty useissa suomalaistutkimuksissa.<sup>1</sup> Journalismin ongelmiin tarttuvien tutkijoiden aktiivisuutta on

<sup>1</sup> Ks. esim. Jyrki Jyrkiäinen *Journalistit muuttuvassa mediassa* (2008), Esa Väliverronen (toim.) *Journalismi murroksessa* (2009), Kaarina Nikunen *Enemmän vähemmällä* (2011), Johanna Vehkoo *Painokoneet seis!* (2011), Juho Honkonen ja Jussi Lankinen *Huonoja uutisia* (2012) sekä Jaana Hujasen (2011) ja Heikki Saaren (2013) kirjoitukset *Journalismikriitikin vuosikirjoissa*.



syitä arvostaa, koska journalismi on nyky-yhteiskunnassa mitä keskeisin instituutio ja huoli sen taloudellisesta kantokyvystä on perusteltua. Kuitenkin väitteet journalismin sisällöllisestä kriisistä ovat seisonneet savijaloilla sikäli, että väitteiden tueksi kerätty todistusaineisto on ollut niukkaa, ristiriitaista ja epämääräistä. Kuinka uskottavaa on puhua kriisistä, jos ei pysty esittämään vertailukelpoista tietoa aiemmista vaiheista? Tai miten sujuvasti angloamerikkalaisessa kulttuurissa havaittuja kriisejä voidaan ”kotouttaa” Suomeen?

Väitteet journalismin kriisistä ja toimitustyön kurjistumisesta ovat askarruttaneet minua jo oman työhistoriani takia. Työskentelin 1990- ja 2000-luvulla sanomalehtitoimittajana eri puolilla Suomea. Vaikka en pitänyt toimitustyötä mitenkään erityisen luovana tai vapaana toimintana, koin itseni etuoikeutetuksi saadessani tehdä merkityksellistä ja mielekästä työtä innostavissa ja inhimillisissä työyhteisöissä. Mutta onko tosiaankin niin, että tämä kaikki hyvä on kadonnut ja tilalle on tullut pakkotahtista puurtamista jäytävässä epävarmuudessa ja pomojen käskyjen ja valvonnan ristitilussa?

Ei tosiaankaan ole niin. Rohkenen sanoa tämän tutkimusaineistoni – 46 suomalaisjournalistin teemahaastattelun – perusteella. Haastattelemani journalistit eivät olleet leipääntyneet työhönsä eivätkä uupuneet siitä. He eivät olleet menettäneet uskoaan siihen, että journalismi voi olla sekä kannattavaa liiketoimintaa että yhteiskunnalle arvokasta julkista palvelua. He arvioivat media-alan epävarmuutta ja omaa paikkaansa epävarmuuden keskellä tyynen realistisesti. Myös oman toimituksensa vahvuuksista ja heikkouksista haastatteluissa pystyttiin puhumaan avoimesti, ilman kiihlytymistä. Haastatteluista muodostuikin hyvin yhdenmukainen tilannekuva suomalaisista toimituksista. Kaikki tunnistivat ruuvin kiristymisen: tiukentuneet aikataulut, kutistuneet toimitukset ja lisääntyneen ohjailun. Haastateltujen mukaan tästä ei kuitenkaan seurannut suoraviivaisesti journalismin laadun heikentymistä tai journalistien työhyvinvoinnin rapautumista. Haastatteluissa myönnettiin, että aiempaa kireämpi työtahti voi sisältää myös ongelmia, mutta valtaosa vakuutti pärjäävänsä myös alati uudistuvassa toimintaympäristössä.

Olen joutunut pohtimaan myös toista vaihtoehtoa. Entä jos journalismissa sittenkin ollaan keskellä kriisiä, mutta syystä tai toisesta ammatin

ja sen harjoittajien pahoinvointi jäi tältä tutkijalta tavoittamatta. Haastatteluissa puhuttiin runsaasti journalismin muuttumisesta ja sen vaikutuksista yksittäisten journalistien toiminta- ja sananvapauteen, mutta jälkikäteen olen miettinyt, jäikö keskustelu turhan yleiselle tasolle peittäen osan työntekoa hiehtävistä arjen ongelmista. Haastateltavina olleet journalistit edustivat monipuolisesti erilaisia medioita, ja mukana oli päätoimittajia, väliportaan päällikkötoimittajia ja suorittavan portaan toimittajia. Tästä huolimatta minua askarrutti haastateltavien edustavuus, koska he olivat ammattikuntansa ”hyväosaisia” kuukausipalkkoineen ja kiinteine työsopimuksineen. Tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset, jos haastateltaviksi olisi rekrytoitu esimerkiksi muutamasta päämiehestä riippuvaisia freelance-reita, tarvittaessa töihin tulevia keikkatyöläisiä tai levikiltään pienempien ja harvemmin ilmestyvien lehtien toimittajia. Tuloksiin on voinut vaikuttaa myös se, miten aineiston keruu ajoittui. Tutkimushaastattelut toteutettiin kevättalvella 2012, minkä jälkeen yhteistoimintaneuvotteluja on käyty lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneissa toimituksissa.<sup>2</sup>

Kaikesta itsekritiikistä huolimatta tehdyt rajaukset haastateltavien ja haastatteluissa käsiteltyjen teemojen valinnoissa ovat perusteltuja. Haastateltavaksi kannatti rekrytoida journalisteja, jotka kokoaikaisina palkkollisina olivat jatkuvasti joko toimitustyön ohjaajina tai ohjauksen kohteina. Oletta-  
vasti juuri heillä oli runsaasti kokemuksia ja näkemyksiä journalistisen työn ohjausjärjestelmien ilmenemisestä erilaisissa toimitusorganisaatioissa, ja näin ollen rahkeita edesauttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Samoin mielekkäältä ratkaisulta vaikuttaa yhä se, että haastatteluissa kysyttiin eri tavoin sitä, miten vapaasti ja itsenäisesti toimittajat tekevät työtään koskevia päätöksiä ja kuinka tarkasti ja laajasti päätöksiä tehdään heidän puolestaan.

<sup>2</sup> Sanoma aloitti muun muassa Nelosen uutisia ja Helsingin Sanomia koskeneet yt-neuvottelut marraskuussa 2013. Neuvottelujen alussa henkilöstön vähennystarpeen arvioitiin olevan enintään 70 työsuhdetta ja suunnitelmassa oli nykytuotoisten tv-uutisten lakkauttaminen. Sanoma Magazines kävi muun muassa McNaisia koskeneet yt-neuvottelut syys-lokakuussa 2012. Neuvottelujen päätteeksi 69 työsuhdetta irtisanottiin. Alma Aluemia kävi muun muassa Aamulehtä koskeneet yt-neuvottelut huhti-kesäkuussa 2012. Neuvottelujen päätteeksi ilmoitettiin henkilöstön määrän vähenevän enintään 103,5 henkilötyövuodella. Lisäksi yt-neuvotteluja on käyty MTV Mediassa, TS-Yhtymässä, Kalevassa, Mediatulo ESA:ssa ja Keski-suomalaisessa.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle olen rajannut kysymykset esimerkiksi siitä, millaiset ominaisuudet erottavat hyvän pomon huonosta ja miten naiset eroavat miehistä työnohtajina.<sup>3</sup> Vaikka pidän näitä kysymyksiä tärkeinä, tässä tutkimuksessa olen kohdistanut huomioni keskijohdon rooleihin toimitustyön eri vaiheissa ja työnohtamisen käytäntöihin eri organisaatioissa ilman että rooleja ja käytäntöjä olisi kytketty päälliköihin yksilöinä, siis heidän taustoihinsa, asenteisiinsa ja ominaisuuksiinsa. Tämä raja on ollut ennen kaikkea rajallisten resurssien sanelema ratkaisu.

Arvioni mukaan valtaosassa haastatteluja rakentui luottamuksellinen ilmapiiri, ja asioista – myös ikävistä – saatettiin keskustella avoimesti ja kiertelemättä. Voi kuitenkin olla, että teemahaastattelu aineiston keruun menetelmän muodostaa vääjäämättä haastateltavan ja haastattelijan väliin niin sanotun onnellisuusmuurin (Alasuutari 1999, 97–99). Kyse on siitä, että haastateltava jättää kertomatta itsestään tai työyhteisöstään epäedullisia seikkoja tai tekee niistä todellisuutta kaunistelevia tulkintoja (ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2011, 100–101). Haastatteluvastaukset voivat heijastaa yleisemminkin journalistien asennoitumista tapahtuneisiin muutoksiin. Koska muutoksen jarruttamista saati entiseen palaamista ei ole nähty mahdolliseksi, muutokseen on pyritty sopeutumaan kääntämällä ulkoiset pakot sisäisiksi hyveiksi (Seppänen & Väliverronen 2012, 156).

Lähtökohtani on ollut se, että haastatteluissa ei ole valehdeltu, vaan asiat on kerrottu siten kuin kertoja on ne kokenut. On tärkeää painottaa, että tutkimukseni tulokset perustuvat ensisijaisesti teemahaastatteluihin ja mahdollisuuteni ulkopuolisena verrata kerrottua tapahtuneeseen tai olemassa olevaan ovat tietenkin rajalliset. Tutkimukseni kertoo ennen kaikkea journalistien johtamiseen liittyvistä kokemuksista ja tulkinnoista ja välillisesti haastatteluista suodattuen johtamisen käytännöistä ja niiden muuttumisesta. En silti aio tyytyä ainoastaan referoimaan haastattelupuhetta, vaan pyrin koettelemaan sanottua vertaamalla haastatteluista kertyneitä tuloksia siihen, mitä olen lukenut muualta, mitä olen muinoin kokenut toimittajana

---

<sup>3</sup> Ks. toimitusten johtamisesta näistä näkökulmista esim. Rentola 1999; Penttilä 2001; Torkkola & Ruoho 2009; Vihavainen 2011.

ja millaiseksi ymmärrän ihannetilan.<sup>4</sup> Tällainen tutkimusote saattaa johtaa siihen, että haastateltavan näkemys kehityksestä voi tutkijan mankelissa muuttua taantumukseksi tai kipupiste voimavaraksi. Olen halunnut ker-  
rankin toimia tutkijana kuin journalisti konsanaan tulkitsemalla rohkeasti  
aineistoa pyrkimyksenä lisäarvon tuottaminen ja keskustelun herättäminen.

\* \* \*

Koska tutkimuksen kohteina ovat olleet toimitustyön johtaminen ja vä-  
liportaan päällikkötoimittajien rooli työnjohtajina, haastatteluissa ydin-  
joukon muodostivat 12 päällikkötoimittajaa kuudesta eri toimituksesta.  
Näistä keskijohdon päälliköistä neljä työskentelee viikoittain ilmestyvässä  
aikakauslehdessä, neljä seitsenpäiväisessä sanomalehdessä ja neljä sähköisen  
median uutistoimituksessa. Yhteistä näille toimituksille on se, että niiden  
julkaisemista sisällöistä valtaosan tuottavat työsuhteessa olevat journalis-  
tit eivätkä ne käytä freelance-työvoimaa merkittävässä määrin. Näin ollen  
tässä tutkimuksessa työnjohtamisen yhteydessä tarkasteltu vuorovaikutus  
on ensisijaisesti esimiehen ja alaisen välistä (vrt. toimeksiantaja ja alihank-  
kija). Väliportaan päällikkötoimittajan asema toimituksessa on erityinen,  
koska säilyäkseen toimintakykyisenä hänen pitää nauttia sekä toimituk-  
sen ylimmän johdon että suorittavan portaan luottamusta (Penttilä 2001,  
128–132). Jotta toimitusten ohjaamisen ja väliportaan pomojen aseman  
muuttumisesta saadaan monipuolinen käsitys, tutkimukseen on haastateltu  
10 päätoimittajaa ja 24 toimittajaa 12 eri toimituksesta (ks. tarkempi ku-  
vaus teemahaastatteluaineistosta Liite 1).

Rajallinen haastatteluaineisto ei tietenkään anna mahdollisuutta tehdä  
laajoja yleistyksiä siitä, miten työnjohtamisen ja toimintavapauden muutok-  
set on suomalaisissa toimitusorganisaatioissa koettu. Vaihtelu voi olla suur-  
ta samassakin organisaatiossa, minkä vuoksi on todennäköistä, että myös  
tähän tutkimukseen osallistuneissa toimituksissa vallinneista kokemuksista  
ja näkemyksistä osa jäi piiloon haastateltavien valinnasta ja kysymyksenaset-

---

<sup>4</sup> Suhtaudun haastateltavieni kertomaan samanaikaisesti kunnioittavasti mutta kyseenalaista-  
vasti eli jokseenkin samalla tapaa kuin Ettema ja Glasser (1998) tekivät tutkivan journalismin  
tekijöitä analysoineessa kirjassa.

telusta johtuen. Kuitenkin vielä julkaisemattomissa survey-tutkimuksissa<sup>5</sup> journalistien käsitykset toimintavapaudestaan tukevat näissä haastatteluissa tehtyjä havaintoja – vapauden tunne on yllättävänkin voimakas.

Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskuu–huhtikuussa 2012. Keskijohdon haastatteluissa käytiin läpi sitä, miten päälliköt itse osallistuvat toimitustyön eri vaiheisiin ja kuinka toimitustyö ja sen johtaminen ovat ylipäänsä muuttuneet. Päätoimittajien ja toimittajien haastatteluissa yhtenä teemana käsiteltiin toimitustyön johtamista – siinä tapahtuneita muutoksia, siitä koituvia seurauksia ja sen herättämiä tuntemuksia (ks. kysymysrungot Liite 2). Haastatteluaineisto on koodattu Atlas.ti-ohjelmalla, minkä jälkeen luokiteltua aineistoa on analysoitu laadullisin ottein (ks. koodausrungot Liite 3). Tutkimustuloksia haastatteluista on tuotettu systemaattisella vertailulla: Miten pomojen näkemykset eroavat alaisten käsityksistä? Kuinka johtamiseen suhtaudutaan eri viestimissä? Vaikuttaako työkokemuksen pituus siihen, mitä johtamisesta ajattelee? Millä tavoin esimiehen ja alaisen vuorovaikutus muodostuu toimitustyön eri vaiheissa?

Tutkimuksen aikana olen vieraillut eri toimituksissa ja seurannut kussakin toimituksessa yhden, ennalta valitun väliportaatan päällikkötoimittajan työskentelyä. Olen myös saanut käyttööni eri toimitusten sisäisiä oppaita, joissa kerrotaan toiminnan päämääristä ja annetaan ohjeita päämäärien saavuttamiseen. Havainnointi- ja dokumenttiaineistot eivät ole tässä tutkimuksessa järjestelmällisen analyysin kohteena, mutta niillä on ollut tärkeä merkitys orientoitumisessani tutkimuskohteeseen. Toimituksessa havaittu tai dokumenteista luettu on saattanut vahvistaa tai horjuttaa haastatteluissa sanottua. Esimerkiksi toimitusvierailujen yhteydessä sain vahvistusta siitä, että kiireestä huolimatta journalistien työntekoa leimaa rento ilmapiiri. Toisaalta toimituksen arjessa ylevät tavoitteenasettelut väistyvät taka-alalle, kun keskijohto yrittää koota kaaoksesta lähetyksiä ja lehtiä. Kummassakin tapauksessa kyse on tärkeistä johtolangoista, jotka ovat antaneet lisää perspektiiviä haastattelupuheen tulkitsemiseksi.

---

<sup>5</sup> Olen alustavasti tutustunut kahden tutkimushankkeen – Toimittajan sananvapaus ja -pakko ja Worlds of Journalism Study – survey-kyselyn tuloksiin. Molemmissa kyselyissä vastauksia saatiin runsaalta 300 suomalaiselta journalistilta.

Tämä kirja alkoi ihmettelyllä: Minkä vuoksi tutkimuksen haastatteluissa ei tavoitettu sitä toimituksissa koettua pahoinvointia, josta on kerrottu laveasti *Journalisti*-lehdessä ja joka on todennettu erilaisissa kyselyissä? Journalistien työkyvyn ylläpito ja työtyytyväisyyden saavuttaminen ovat toimitusorganisaatioille keskeisiä huolenaiheita, ja väliportaan päällikkötoimittajat ovat avainasemassa työhyvinvoinnin turvaamisessa. Tämän vuoksi kirjan johdannossa ja myöhemmin eri luvuissa pohditaan sitä, millä tolalla asiat ja ihmiset suomalaisissa toimituksissa oikein ovat.

Kirjan toisessa luvussa tavoitteena on taustoittaa journalistisen työn muutospaineiden taustalla olevia tekijöitä. Viime vuosikymmenien aikana suomalainen yhteiskunta on läpikäynyt suuren murroksen, joka näyttää yhä jatkuvan. Myös mediassa ja julkisessa elämässä on tapahtunut huomattavia muutoksia. Toimintaympäristön muutos on osaltaan ollut vaikuttamassa siihen, että journalistien ammattietos muodostuu 2010-luvulla eri tavoin kuin pari, kolme vuosikymmentä sitten. Samanaikaisesti myös toimitusten organisoituminen ja johtaminen ovat muuttuneet osin tarpeesta sopeutua uudenalaiseen toimintaympäristöön, osin pyrkimyksestä tehostaa uusien ihanteiden juurtumista toimitusten arkeen.

Kirjan luvuissa 3–5 tarkastelen toimitustyön organisointia ja johtamista prosessin eri vaiheissa. Kolmannessa luvussa erittelen työn suunnittelua, juttuhankkeiden ideointia ja evästämistä. Neljännessä luvussa pureudun toimitustyön toteuttamiseen ja juttuversioiden käsittelemiseen. Viidennessä luvussa analysoin toimitustyön arviointia, kehittämistä ja julkaistuihin juttuihin liittyviä palautekäytäntöjä. Kaikissa näissä luvuissa tarkastelu kohdistuu väliportaan päällikkötoimittajien ja suorittavan portaan toimittajien vuorovaikutukseen: Miten toimitustyötä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan eri viestimissä? Millaisissa rooleissa väliportaan pomot ovat toimitusprosessin eri vaiheissa? Ja miten toimitustyö ja sen ohjaaminen ovat viime vuosina muuttuneet? Yhdistän teemahaastattelujen vastauksia tämän tutkimuksen muihin aineistoihin ja aiempien tutkimusten tuloksiin.

Kirjan päättävässä kuudennessa luvussa pohdin kootusti toimitustyön ja sen johtamisen muutoksia. Omien tutkimustulosteni pohjalta arvioin keskustelua, jota on käyty suunnittelevan ja editoivan työtavan yleistymises-

tä suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Keskustelijasta riippuen keskiteysti johdettua toimintatapaa on pidetty joko toimitusten pelastusrenkaana tai viimeisenä erheenä. Oma pyrkimykseni on välttää asettumassa mihinkään leiriin, mutta käytyä keskustelua peilaan haastattelemiemme journalistien näkemyksiä vasten: Onko suunnitelmallisuuden vahvistuminen journalisteista hyvä vai huono asia? Ovatko kaikki toimitukset siirtymässä suunnittelevaan ja editoivaan työtapaan? Pohdinnan kohteina ovat myös väliportaan päällikkötoimittajien muuttuvat roolit toimitustyön ohjaamisessa: Millaiset ovat pomon tulevaisuuden näkymät?

Seuraa johtajaa! Tämän kirjan nimeen voi yhdistää sekä myönteisiä että kielteisiä mielikuvia. Aloitetaan myönteisistä: Useimmat meistä ovat lapsuudessaan leikkineet seuraa johtajaa. Leikissähän joukon johtaja tekee kaikenlaista, toisinaan hyvinkin hassua, ja muut matkivat hymyssä suin kaiken sen minkä johtaja tekee. Myös toimitustyö voi parhaimmillaan olla luovaa, leikkisää toimintaa, jossa jonkun johdolla yritetään tehdä asioita huolellisesti annettuja ohjeita noudattaen mutta tarvittaessa muuttuviin tilanteisiin reagoiden. Toimitusorganisaation johtamisessa voi olla etua, jos suorittava porras saadaan pehmeästi paimentaen kokemaan yhteinen ”leikki” mielekkääksi. Sitten kielteisiin mielikuviiin: Huutomerkki kehotuksen perässä antaa ymmärtää, mistä leikissä on perimmiltään kyse – käskemisestä. Toimitustyö voi pahimmillaan olla sitä, että pomo komentaa alaisensa tekemään jotain sellaista, mikä on näiden mielestä hyödytöntä ja pöhköä. Käskyä ei voi asettaa kyseenalaiseksi, jos haluaa pitää paikkansa leikkikentällä. Koska työpaikalla leikkijöiden roolijako on vakiintunut, voi käydä niin, että kaikki tekevät työnsä samalla tavoin ja luovien ratkaisujen sijaan tyydytään kopiointiin. Näin ollen johtamisesta voi jäädä paha, kova maku; ylhäältä annetuilla mahtikäskyillä alaisia ei vakuuteta toiminnan järkevyydestä. Työ on muuttunut ”leikkimiseksi”. Kumpikin tulkinta kirjan nimestä on tolkullinen. Paljon on kiinni siitä, millaisia omakohtaisia kokemuksia meillä kullakin on työstä ja leikistä.

\* \* \*

Johdannon lopuksi haluan kiittää tutkimukseen myötävaikuttaneita tahoja ja henkilöitä. Tutkimuksen suunnitteluun osallistuivat tutkijatohtori Laura



Ahva, tutkija Esa Reunanen, professori Risto Kunelius ja tutkimusjohtaja Pentti Raittila. Suunnitelmia kommentoivat Tampereen yliopiston vierailijaprofessoreina työskennelleet, journalistien johtajina meritoituneet Hanna Rajalahti ja Hannu Olkinuora. Tutkimusaineiston keruuseen, koodaamiseen ja analysointiin osallistuivat Esa Reunanen ja tutkija Timo Lilja. Kirjan käsikirjoitusta kommentoivat Laura Ahva, Timo Lilja, Pentti Raittila, Esa Reunanen, tieteenalayksikön johtaja Heikki Hellman, professori Heikki Luostarinen, tutkija Jari Väliaverron ja kirjan kustantajan rekrytoima arvioitsija. Kirjassa julkaistavien kuvioiden ulkoasusta vastasi tiedottaja Riitta Yrjönen. Tutkimushankkeeseen liittyneen seminaarin järjestelyihin osallistui yliopisto-opettaja Maarit Jaakkola. Seminaarissa alustuksen pitivät päätoimittaja Satu Takala ja toimituspäällikkö Tuomas Marjamäki. Tutkimuksen on rahoittanut Helsingin Sanomain Säätiö. Kaikille sydämelliset kiitokset siitä, että olette tukeneet minua tällä tutkimusmatkalla.

Tampereella 15.10.2013

*Kari Koljonen*

# TOIMITUS MUUTTUU

## 2 Murroksen heijastukset ihanteisiin ja organisointiin

Journalismia ei tehdä tyhjiössä. Kun tarkastellaan journalismin muuttumista, katseen on ulotuttava myös niihin konteksteihin, joissa sanoma- ja aikakauslehtiä, radio- ja tv-ohjelmia sekä internet-sivustoja on tehty ja tehdään. Kyse on yhteiskunnan asettamista rajoituksista ja tarjoamista mahdollisuuksista määritellä ja panna täytäntöön sitä, mitä kulloinkin pidetään journalismissa yhtäältä tärkeänä ja tavoiteltavana ja toisaalta vähäpätöisenä ja kartettavana.

Suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtui 1900-luvun viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävä uudelleenorientaatio. Kun vielä 1970- ja 1980-luvulla suomalaiset uskoivat ratkaisevansa ongelmat sääntelyä ja suunnittelua tehostamalla, 1990-luvulta lähtien ovat uudet opinkappalet – kilpailu ja sopeutuminen – muodostaneet perustan yhteiskunnassa hallitsevalle ajattelulle ja toiminnalle. Vaikka merkkejä muutoksesta oli jo 1980-luvulla, siirtyminen vanhasta uuteen vaiheeseen edellytti dramaattisia käännteitä. 1990-luvun alkuun osuneet kansantalouden syöksykierre ja Neuvostoliiton romahtaminen vakuuttivat päättäjät muutoksen tarpeellisuudesta. YYA-sopimus vaihtui EU-jäsenyyteen, hyvinvointivaltio muuttui kilpailukyky-yhteiskunnaksi ja korporaatiodien jakopolitiikka virkamiesten leikkauksilistoiksi. (Ks. esim. Alasuutari 1996, 2006; Heiskala 2006.)

Myös yksittäiset toimialat, kuten media-ala, ovat viime vuosikymmenten aikana kokeneet muodonmuutoksen. Uudistumista on jouduttanut mediakenttää koskevien pelisääntöjen vaihtuminen: kulttuuris-moraalisesta sääntelystä on siirrytty taloudellis-kaupalliseen sääntelyyn (Herkman 2009,

32–42; Nieminen & Pantti 2012, 20–23, 33–51). Valtiovetoisella kulttuuris-moraalisella sääntelyllä pyrittiin turvaamaan yleisen edun toteutuminen. Media valjastettiin sivistämään suomalaisia ja jakamaan sellaista informaatiota, joka auttoi orientoitumaan yhteisiin asioihin. Taloudellis-kaupallisessa sääntelyssä on korostunut yksityisen edun tavoittelu. Menestyvän liiketoiminnan ohjenuorakseen asettanut media tarjoaa sellaista informaatiota, jolla on kysyntää yleisön ja mainostajien muodostamilla markkinoilla. Sääntelyn muutoksesta on seurannut valtiollisen Yleisradion kanavamonopolin murentuminen televisiossa ja radiossa, kun yksityisille yrittäjille on myönnetty runsaasti toimilupia. Vastaavasti lehdistöön muutos on vaikuttanut niin, että puoluelehdet ovat kuihtuneet valtion tuen ehdyttyä ja kaupallisten lehtien omistus on kasautunut alan suurimmille yrityksille.

Yhteiskunnan ja median muutos on heijastunut myös julkiseen elämään, joka on tyyliltään tätä nykyä hyvin erilainen verrattuna toisen maailmansodan jälkeisiin vuosikymmeniin. Korkean modernin vaihe jatkui aina 1980-luvulle saakka, minkä jälkeen Suomessa on siirrytty notkistuvan välivaiheen kautta notkean modernin aikaan (Kantola 2011c, 167–168).<sup>1</sup> Korkean modernin julkisuus oli juhlevaa, vastuullista, harkitsevaa ja kansallisten auktoriteettien ja vahvojen instituutioiden hallitsemaa. Notkeassa modernissa julkinen elämä on aiempaa liikkuvampaa, henkilökeskeisempää, aktiivisempaa ja röyhkeämpää. Suomalaisessa yhteiskunnassa, mediayhtiöissä ja julkisessa elämässä tapahtuneet murrokset ovat heijastuneet journalistien ammatti-ihanteisiin ja toimitusten organisoitumiseen.

## 2.1 Kun tiedonvälittäjä vaihtuu sisällöntuottajaan...

Journalistien ymmärrys ammatinsa ydinarvoista kiteytyy kysymyksiin siitä, mikä suhde journalismilla on tietoon, yleisöön, valtaan, aikaan ja etiikkaan (Koljonen 2013, 65–68). Viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset

<sup>1</sup> Kansallisvaltion, sosiaaliseen suunnitteluun ja edistysuskoon kiteytyneen yhteiskunnan vakainta, kiinteintä vaihetta voidaan kutsua korkeaksi moderniksi (Hallin 1992; Scott 1998). Notkeaksi moderniksi on puolestaan nimetty sellainen yhteiskunnallinen vaihe, jossa vakiintuneet instituutiot ja auktoriteetit ovat menettäneet asemansa ja identiteetit ovat muuttuneet joustaviksi ja epävakaisiksi (Bauman 2002).

media-alalla ja laajemmin suomalaisessa yhteiskunnassa ovat pakottaneet journalisteja asettumaan uudenlaisiin suhteisiin ydinarvojen kanssa. Tätä nykyä hallitsevan aseman saavuttaneen ammattieetoksen edustajia kutsutaan notkean modernin journalisteiksi ja väistyvän eetosken edustajia korkean modernin journalisteiksi (Koljonen 2013, 61–91; vrt. Kantola 2011b). Tässä alaluvussa pohdin, millaisia tieto-, yleisö-, valta-, aika- ja etiikkasuhteita muodostuu korkean ja notkean modernin ammattieetoksessa.

Korkean modernin journalisti vannoo tiedonvälittämisen nimeen (Luostarinen 2002, 25). Uutiset ovat hänelle median keskeistä sisältöä, eikä hän arvosta samalla tavoin mielipide- tai feature-juttuja. Hän ei tyydy tiedon kriteereissä pelkkään todenmukaisuuteen, vaan tiedon on oltava myös olennaista, monipuolista ja yhteiskunnallisesti merkittävää. Hän pitää mahdollisena ja toivottavana tosiasioiden erottamista arvoista ja pyrkii jäljentämään todellisuutta mahdollisimman tarkasti ja toistamaan haastatteluläusuntoja ilman omia tulkintoja (emt., 22). Notkean modernin journalisti sen sijaan tuottaa niin järkeen kuin tunteisiin vetoavia sisältöjä. Hän nostaa tarinoiden kertomisen ja keskustelun herättämisen tiedonvälittämisen rinnalle yhtä arvokkaiksi journalistisiksi tehtäviksi (Kunelius 2009, 344). Tiedon kriteereistä hän pitää kiinni enää totuudenmukaisuudesta; olennaisuuden ja monipuolisuuden arviointi on jäänyt julkaisijoiden ja yleisön huoleksi. Hän ei pyri irrottamaan faktoja arvoista, vaan kertoo kokemuksistaan, lausuu mielipiteitään uutisten yhteydessä ja jalostaa sekä tulkitsee lähdetietoa tuottaakseen lisäarvoa yleisölle (Hujanen 2009, 119).

Erkka Lehtola ja Matti Apunen tekivät aikoinaan yhdessä Aamulehden kulttuurisivuja, mutta Lehtolan ja Apusen journalistisista näkemyksistä voi löytää sukupolvieroja. Lehtola korosti monissa yhteyksissä uutistytön tärkeyttä. Hänen mukaansa ”ilman uutisten ja uusien, relevanttien asioiden kertomista sekä tämän toiminnan mielekästä kehittämistä journalismi sekoo sukkiinsa ja kietoutuu naruihinsa” (Lehtola 1997 [1986], 43). Apunen sen sijaan painotti syyskuun 11. päivän tapahtumien yhteydessä toisella tapaa sitä, mikä oli opettavaisinta ja koskettavinta terroriutisoinnissa. Se oli kaapatussa lentokoneessa olleen Brian Sweeneyn kohtalo, ja journalistina Apunen koki tärkeimmäksi tehtäväkseen kertoa lehtensä lukijoille tarina Sweeneyn ”täydellisestä epäitsekkydestä ja lähes käsittämättömästä rohkeudesta vastaan syöksyvän kuoleman edessä” (Apunen 2002, 49). Ainakin

tiedon suhteen edesmennyt Erkki Lehtola oli korkean modernin journalisti, Matti Apunen puolestaan oli notkean modernin journalisti ennen edunvalvojaksi siirtymistä.

Myös yleisön suhteen korkean ja notkean modernin journalistien näkemykset eroavat. Korkean modernin journalisti pyrkii informoimaan ja sivistämään kansalaista, jotta tämä pystyisi toimimaan järkevästi yhteiskunnassa (Kunelius & Ruusunoksa 2008, 663). Hän on kuin peruskoulun opettaja, joka tietää parhaiten sen, mitä yleisön tarvitsee tietää (Heikkilä 2001, 126–132). Hänen suhteensa yleisöön on etäinen ja välinpitämätön. Kansalaisten arki on hänestä harvoin julkisuuden väarti, eikä yleisöltä tuleva palaute tai yleisöstä kerätty tutkimustieto häntä kiinnosta. Notkean modernin journalisti sitä vastoin yrittää palvella kuluttajaa niin hyvin, että tämä maksaisi hyödyttävästä ja viihdyttävästä tiedosta (Kunelius & Ruusunoksa 2008, 669). Hän on kuin tavaratalon kauppias, joka yrittää herättää yleisön kiinnostuksen tarjouksillaan (Heikkilä 2001, 132–137). Lisäksi hän on monin tavoin kiinnostunut tavallisten ihmisen arjesta: kadunmiehiä käytetään yleisten ilmiöiden kansantajuistamisessa, yleisövinkkejä kuunnellaan herkällä korvalla, kännykkäkuvia ja -videoita julkaistaan innokkaasti ja yleisöpalautetta sekä -tutkimuksia synätään tarkoin. Päätoimittaja A.-P. Pietilä (2007, 87, 91) on oivaltavasti kiteyttänyt median ja yleisön suhteiden muutoksen. Kun aiemmin julkaisijat päättivät yksipuolisesti, mitä viestejä kansalle annettiin, niin tätä nykyä kuluttajat voivat itsenäisesti räätälöidä viestien paljoudesta haluamansa palvelukokonaisuuden.

Lisäksi journalistien ymmärrys vallasta jakaa ammattikuntaa. Korkean modernin journalisti kunnioittaa auktoriteetteja eikä aseta heidän toimintaansa tai näkemyksiään kyseenalaiseksi kuin poikkeustilanteissa (Kantola 2011a, 24). Hänellä on tarmoa pysyvyyden, tasapuolisuuden ja harmonian vaalimiseen ja ymmärrystä eliitin tarjoamiin näkökulmiin, mikä tekee julkisuudesta valtaa myötäilevää ja raportoivaa. Objektiivisuutta vaaliva korkean modernin journalisti välttää uutisissa kannanottamista ja tasapainon horjuttamista ja pyrkii välittämään lähteiltä saadun tiedon yleisölle ”vääristymättömässä” muodossa (emt., 25). Notkean modernin journalisti sitä vastoin pitää itseään vallan vahtikoirana ja suhtautuu varauksellisesti päättäjien ja muun eliitin tekemisiin ja lausuntoihin (Ahva 2010, 262). Hän tarttuu hanakasti vallan väärinkäyttöä koskeviin epäilyihin ja luo innokkaasti vas-

takkainasetteluja, minkä vuoksi julkisuudessa korostuvat epäily ja kommentointi. Notkean modernin journalisti asettuu korjauskertoimeksi vallanpitäjien ja kansalaisten väliin kaivamalla aktiivisesti päättäjien piilottamaa tietoa, tuottamalla auktoriteeteista riippumatonta tietoa ja arvostelemalla pr-koneistojen tarjoamaa tietoa (Kantola 2011b, 135).

Korkean ja notkean journalistieetoksen kamppailua käytiin viimeksi Björn Wahlroosista julkaistun epävirallisen elämäkerran yhteydessä. Kirja-projektia johtanut Helsingin Sanomien toimittaja Tuomo Pietiläinen edustaa sukupolvea, jonka mukaan ”oikeilla metodeilla ennakoasenteita tehty tutkiva journalismi tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen” (Pietiläinen ym. 2013, 12). Pietiläisen mielestä journalistien neljäntenä valtiomahdina pitää väsymättä selvittää päättäjien kytkentöjä ja verkostoja (ks. myös Pietiläinen 1998). Wahlroos-kirjaan, Tuomo Pietiläisen toimintatapoihin ja ylipäänsä tutkivaan journalismiin suhtautuu happamasti pitkän linjan toimittaja Aarno Laitinen, joka Iltalehdessä julkaistussa kolumnissaan risitti Pietiläisen ”hutkivaksi” toimittajaksi (Laitinen 2013). Laitisen mielestä ”Pietiläinen noudattaa periaatetta, että toimittaja tutkii, syyttää ja tuomitsee, eikä tuomiosta ole valitusoikeutta”. Tuomo Pietiläinen notkeana vallan vahtikoirana eittämättä elää kuten opettaakin, mutta Aarno Laitisen suhde korkean modernin konsensushakuisuuteen on monimutkaisempi; yhtäältä hän ymmärtää mediamankeliin joutuneita vallanpitäjiä mutta toisaalta on hanakasti mankeloimassa itselleen vastenmielistä osaa eliitistä.

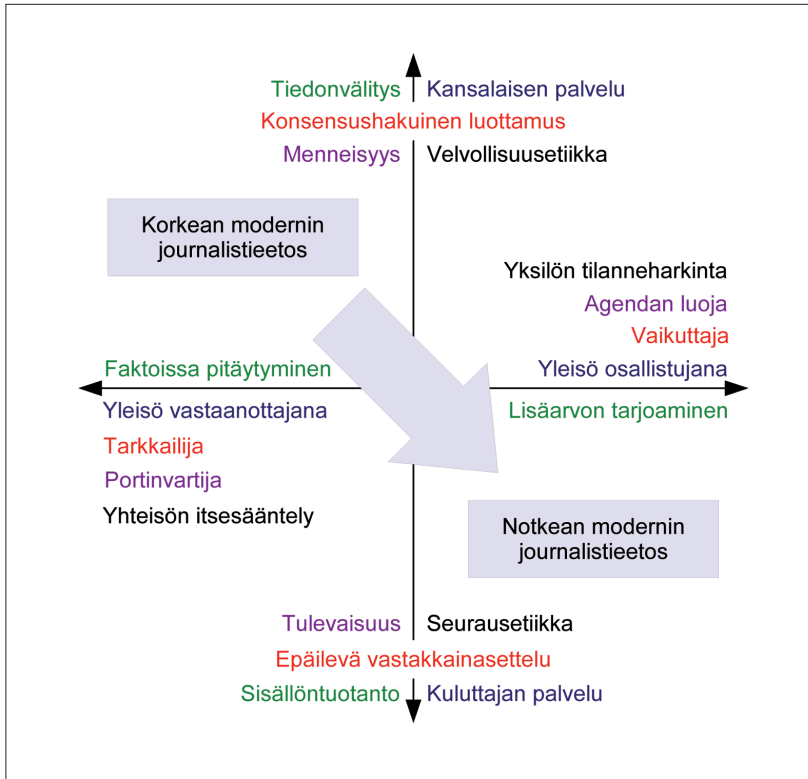
Myös suhteesta aikaan muodostuu jakolinja korkean ja notkean modernin välille. Journalistiikan lehtori Tapani Huovila (2005, 11) on muistuttanut, kuinka nopeus ja luotettavuus ovat päämäärinä vastakkaiset. Luotettavuuteen pyrkiessä pitää hidastaa tahtia, ja vuorostaan nopeutta kiihdytettäessä luotettavuus vaarantuu. Korkean modernin journalisti pyrkii ennen kaikkea luotettavuuteen välttämällä spekulointia ja ennustamista (Lehtola 1987, 16). Hän suuntautuu kohti menneisyyttä kysymällä, mitä on tapahtunut ja sanottu. Sen sijaan notkean modernin journalistin tavoitteena on skuuppien ja skenaarioiden turvin pärjätä uutiskilpailussa (A.-P. Pietilä 2007, 109–110). Hän orientoituu nykyhetkeen ja tulevaisuuteen kysymällä, mitä tapahtuu parhaillaan ja seuraavaksi. Korkean modernin journalisti on kuin portinvartija, joka pitää päiväkirjaa muiden tekemien aloitteiden (esim. tiedotustilaisuus tai tiedote) pohjalta (Kunelius 2009, 344). Hänellä

on vähän voimavaroja jarruttaa saati jouduttaa asioiden tapahtumista, koska yhteiskunnan aikaa hallitaan muualla kuin mediassa. Notkean modernin journalisti sitä vastoin muistuttaa agendan rakentajaa ja käsikirjoittajaa sikäli, että hän etsii aktiivisesti omia aiheita ja näkökulmia eikä tyydy muiden aloitteisiin (emt.). Yhteiskunnan aika asetetaan mediassa, minkä vuoksi instituutiot ja ihmiset joutuvat astumaan julkisuuteen aiempaa nopeammin ja palaamaan kiusallisiin asioihin yhä useammin.

Journalistien suhde ammattietiikkaansa on yhtä lailla murroksessa. Korkean modernin journalistin eettisenä lähtökohtana on velvollisuus kertoa totuus (Heinonen 1998, 192). Tämä moraalinen painotus johtuu ammattietoksesta, jossa korostuvat tiedonvälitys, objektiivisuus, portinvartiointi ja tarkkailijan rooli. Lehdistöneuvosto ja eettinen koodi ovat vaikuttaneet merkittävästi korkean modernin journalistin valintoihin. Korkean modernin aikakauden vahvan uskon itsesääntelyyn ja sen kehittymiseen voi lukea esimerkiksi Journalisti-lehden pitkäaikaisen päätoimittajan Timo Vuortaman kirjoista (ks. esim. Vuortama 1984). Vastaavasti notkean modernin journalisti puntaroi herkästi totuuden julkistamisesta koituvia seurauksia, vaikka hän juhlapuheissaan pitääkin kiinni totuusvelvollisuudesta (Mäntylä 2008, 50). Tasapainoilu seurausten ja velvollisuuksien kesken on voimistunut siksi, että ammattietoksessa painottuvat erilaisten sisältöjen tuotanto, subjektiivisuus, päiväjärjestyksen luominen sekä osallistujan rooli. Notkean modernin journalisti epäilee sitä, että pirstoutuneen ammattikunnan toimintaa voitaisiin enää ohjata yhteisellä eettisellä koodilla ja lehdistöneuvostolla (Jyrkiäinen & Heinonen 2012, 184). Erityisen paljon epäileviä puheenvuoroja on viime vuosina esitetty aikakauslehtien suunnalta. Esimerkiksi Suomen Kuvalehden toimituspäällikkö Jari Lindholm (2007) on ehdottanut Julkisen sanan neuvoston lakkauttamista ja sen korvaamista mediavalvutetuilla.

Kuviossa 1 on havainnollistettu journalistietoksen siirtyminen korkeasta notkeaan moderniin. Korkeassa modernissa journalistit ovat sitoutuneet tiedonvälitykseen, kansalaisten palveluun, konsensuksen ylläpitämiseen, lähiperäisyyden kirjaamiseen, portinvartiointiin, velvollisuusetiikkaan, ammattiyhteisöön ja itsesääntelyyn. Notkeassa modernissa ammatti-ihanteita määrittävien avainsuhteiden asemat ovat aiempaa häilyvämpiä: sisällöntuotanto, kuluttajien palvelu, vallanpitäjien haastaminen,





Kuvio 1.  
Journalistieetoksen siirtyminen korkeasta notkeaan moderniin

tulevaisuuden ennakointi, päiväjärjestyksen rakentaminen, seurausetiikka ja yksilön tilanneharkinta tuntuvat monen journalistin mielestä paremmilta vaihtoehdoilta kuin perinteiset ammatti-ihanteet. Suomalaisessa journalistikunnassa esiintyy 2010-luvulla molempaa eetosia. Notkea ammattieetos on kuitenkin tätä nykyä hallitsevassa asemassa, kun taas korkean modernin ihanteiden valtakausi ajoittuu Suomessa 1970- ja 1980-luvulle (Koljonen 2013, 89, 232–233).

Korkean modernin vaiheessa journalistin työ vertautui perinteisiin profesioammatteihin, joissa keskeistä on ollut asiantuntijan asemaan oikeuttavan tiedon hallinta, yhteiskunnalle tärkeän palvelun tuottaminen ja itsenäisyys työn määrittelyssä ja toteuttamisessa (Nygren 2008, 16–19). Notkean modernin vaiheessa journalistin työ ei enää yhdisty yhtä saumattomasti profesioammatteihin. On puhuttu journalismin kriisistä tai journalistin ammatin de-professionaalistumisesta (ks. esim. Nygren 2008; Väliverronen 2009; Vehkoo 2011). Muutoksessa voi nähdä myös professionaalisuuden uudelleen määrittymistä (Koljonen 2013, 134–136, 229–235; Waisbord 2013, 222–233). Sitä mukaa kun journalistit ovat omaksuneet aiempaa reflektiivisempiä ja vuorovaikutteisempia toimintatapoja, heille on avautunut uudenlaisia mahdollisuuksia rakentaa asiantuntemustaan, raivata toimintatilaa itselleen ja toteuttaa journalismi-instituutiolle säilytettyjä tehtäviä. Sillä, miten journalistit ovat mieltäneet ammattinsa keskeiset ideat, on tiivis yhteys toimitusten organisointiin ja johtamiseen. Seuraavassa alaluvussa huomion kohteina ovatkin korkean ja notkean modernin toimitusorganisaatiot.

## 2.2 Kun ateljee muuttuu tehtaaksi...

Sitä mukaa kun toimituksissa on pyritty muuttamaan organisoitumisen ja johtamisen periaatteita ja käytäntöjä, journalistit ovat joutuneet tarkistamaan suhdettaan muun muassa siihen, millainen on tavoiteltava journalistityyppi, mikä on organisaation ydinarvo ja kuinka intensiiviseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen on pyrittävä (ks. esim. Helle 2010, 168–171). Aivan kuin journalistieetoksen yhteydessä, myös organisaatiota koskevassa keskustelussa ammattikunta on jakautunut kahtia: niihin, jotka kannattavat toimitustyön organisoitumisen uutta mallia, ja niihin, jotka pitävät kiinni perinteisestä organisoitumisen mallista. Käsitteellisen yhtenäisyyden vuoksi olen nimennyt perinteisen toimitustyyppin korkean modernin asiantuntijaorganisaatioksi ja uuden tyyppin notkean modernin palveluorganisaatioksi (vrt. Nygren 2008, 32–35). Tässä alaluvussa tarkastelen näiden kahden toimitustyyppin keskeisiä eroja.

Korkean modernin toimituksen juuret ovat aikakaudessa, jolloin median toimintaympäristö oli vakaa ja ennustettava. Media-alan kasvu oli tuolloin tasaista, eikä uhkatekijöitä ollut näköpiirissä. Tällaisessa kontekstissa toimitustyötä johdetaan niin, että vallitseva järjestys säilyy ja mahdolliset häiriöt korjataan pikimmiten. Korkean modernin toimituksessa johdon tavoitteena on säätää tuotantoprosessia yhä sujuvammaksi, minkä vuoksi esimiestyössä painottuu management eli asioiden hallitseminen (A.-P. Pietilä 2007, 88; Rajalahti 2010; Seeck 2012, 358–359). Notkean modernin toimitus kehittyi keskelle epävakaa ja ennustamatonta toimintaympäristöä. Media-alan kasvu pysähtyi, eivätkä alan tulevaisuudennäkömät näyttäneet erityisen valoisilta. Toimitustyön johtamisen lähtötilanne onkin kaoottisesti vyöryvä muutos, johon pyritään sopeutumaan toiminnan jatkuvalla uudelleen arvioinnilla ja uudistamisella. Muutoksen tahdissa pysyminen edellyttää työntekijöiden osaamisen kehittämistä, ja siksi notkean modernin toimituksen esimiestyössä korostuu leadership eli ihmisten valmentaminen (Viitala 2005, 303–311; A.-P. Pietilä 2007, 306–312; Rajalahti 2010).

Toimituksen organisoinnista voi lukea myös sen, millaista journalistityyppiä arvostetaan. Korkean modernin toimituksessa korostetaan journalistin itseohjautuvuutta ja asiantuntijuutta. Tällaisen toimituksen rivi-työntekijöillä on huomattavasti valtaa määritellä se, mitä juttuja yleisölle tarjotaan, miten materiaalit niihin hankitaan ja kuinka jutut kootaan hankituista aineksista. Työ on järjestetty niin, että yksittäinen toimittaja tekee juttunsa itsenäisesti alusta loppuun (Esser 1998; Helle 2010, 168–171). Journalistin asiantuntemus perustuu siihen, että hän on kehittynyt jonkin yhteiskunnan osa-alueen tai journalismin ilmaisumuodon erityisosaajaksi. Notkean modernin toimituksessa sitä vastoin painotetaan toimituskollektiivin palvelualttiutta ja joustavuutta. Määrittelyvalta journalistisista sisällöistä ja muodoista on tällaisessa toimituksessa paljolti päällikkötoimittajilla eli managereilla. Työ on järjestetty siten, että manageri ohjaa ja editoi toimittajan työtä alusta loppuun (Esser 1998; Helle 2010, 168–171). Journalistin palvelualttius nojaa siihen, että hän pystyy tuottamaan sisältöjä monipuolisesti erilaisilta elämänaalueilta ja erilaisiin julkaisukanaviin.

Ihanejjournalistin muuttuminen erityisestä asiantuntijasta monitaitoiseksi jonglööriksi on herättänyt ammattikunnan keskuudessa monenlaisia

tuntemuksia. Aamulehden päätoimittaja Jouko Jokinen (2005, 211–213) ja Metron ex-päätoimittaja Janne Kaijärvi (Journalisti 15/2011, 10–13) ovat kuvanneet toimitustyön tulevaisuutta samansuuntaisesti. Huomispäivän toimittajalla pitää olla monenlaisia teknisiä valmiuksia, jotta hän pystyy luomaan ja ylläpitämään jatkuvaa vuorovaikutusta yleisön kanssa. Jokisen ja Kaijärven visioissa ei ole vaihtoehtoja; toimitustyöstä yhä enemmän on median käyttäjiltä peräisin olevan materiaalin moderointia. Sen sijaan Julkisen sanan neuvoston puheenjohtaja Risto Uimonen (2009, 291–292) ja LongPlayn päätoimittaja Johanna Vehkoo (2011, 217–220) ovat suhtautuneet kriittisesti moniosaamisen leviämiseen. Uimonen pelkää journalismin laadun rapautumista ja suuren yleisön luottamuksen menettämistä, jos monitaituruuden jalkoihin jäävät huolellisuus, perehtyneisyys ja omavaraisuus. Vehkoo puolestaan muistuttaa, että jokapaikanhöylä on helposti korvattavissa ja vain erikoistumalla lehti tai toimittaja voi luoda sellaista lisäarvoa yleisölle, josta se on valmis maksamaan.

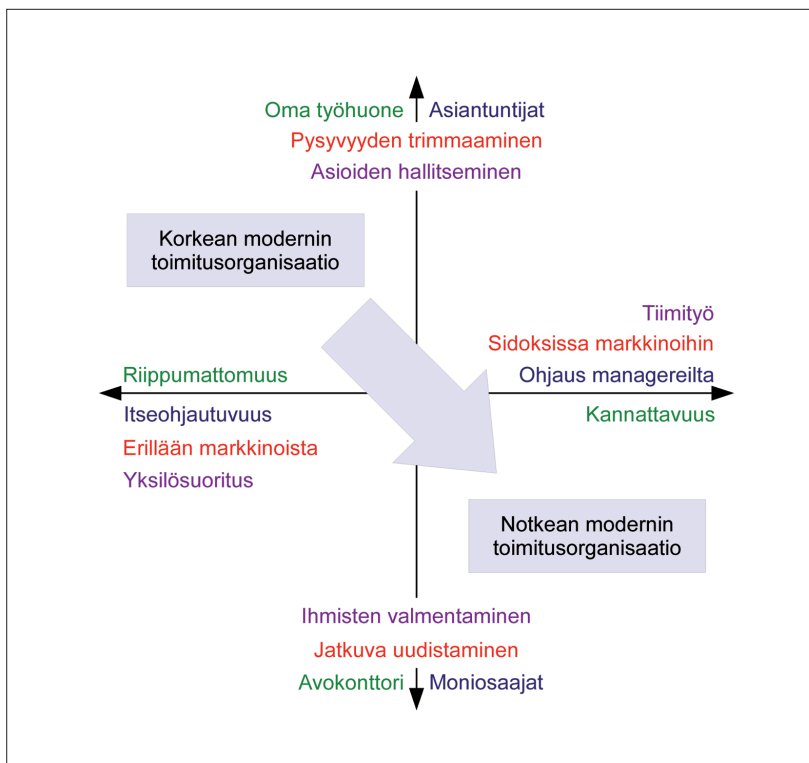
Korkean modernin toimitus on kuin ateljee ja notkean modernin toimitus kuin kokoonpanotehdas. Ateljeemaisessa toimituksessa väliportaan päällikön asema on muodollinen. Asiantuntijatoimittaja tekee omassa työhuoneessaan toimitusprosessin merkittävimmät päätökset, eikä hänen esimiehillään ole välineitä kyseenalaistaa työsuorituksia. Tällaisessa toimitustyössä toimituksen sisäinen vuorovaikutus jää niukaksi. Korkean modernin toimituksen tuottamat lehdet ja lähetykset ovat kokoelmia yksilöllisistä teoksista (Helle & Töyry 2009, 23). Sen sijaan tehdasmaisessa, notkeassa toimituksessa väliportaan päällikkö on keskeisessä asemassa. Palveluhenkinen moniosaaja tekee avokonttorissa työtä osana tiimiä ja noudattaen esimiehiltä saamia ohjeita. Keskitetyssä toimitustyön mallissa on runsaasti palavereja ja neuvotteluja. Notkean modernin toimituksen tuottamat lehdet ja lähetykset ovat tiukasti johdetun organisaation tasalaatuisten tuotosten virtaa (emt., 24–25).

Myös suhde markkinoihin luo jakolinjan toimitusten välille. Korkean modernin toimitus ylläpitää palomuuria markkinoihin. Mediatyhtiön sisällä tämä tarkoittaa sitä, että toimitus pysyy erillään yhtiön muista toiminnoista (Kantola 1998, 25). Toimituksen johdon tehtävänä on suojella asiantuntemusta markkinoiden paineelta, jotta päätökset tulisivat tehdyksi yksinomaan journalistisin perustein. Se, mitä kuluja toiminnasta aiheutuu

tai miten saadaan lisää yleisöä ja mainostajia, on muiden kuin toimituksen ongelma. Toiminnan ydinarvona on toimituksen riippumattomuus, jonka saavuttamisen uskotaan kertautuvan journalismin elinvoimaisuutena ja kannattavuutena. Notkean modernin toimitus sitä vastoin tuntee nahoissaan kvartaalitalouden käänteet. Toimitus on monin tavoin sidottu markkinoihin: päätoimittajat ovat tulostavasti, keskijohto vastaa menobudjetin pitävyydestä ja tähtitoimittajilla yritetään kirkastaa mediayhtiön brändiä (Herkman 2009; Andersson & Wiik 2013). Tehtyjä päätöksiä ohjaavat niin taloudelliset kuin journalistiset perusteet, ja toimituksen on otettava kantaa siihen, mistä kuluja voidaan karsia ja millaiselle ansaintamallille tulevaa toimintaa pitää rakentaa. Toiminnan ydinarvo on kannattavuus; ilman sitä journalismi ei voi hyvin eivätkä journalistit voi varjella riippumattomuuttaan.

A.-P. Pietilä (2007) on kuvannut kirjassaan *Uutisista viihdettä, viihdestä uutisia* laveasti uutisteollisuutta, jossa toiminnan ydinarvona on kannattavuus. Pietilän mukaan uutisteollisuus valmistaa ajankohtaisaineistoa, viihdettä ja täyttää hömppää tavoitteena tyydyttää niillä maksavien asiakkaiden tarpeet (emt., 18–19). Koska uutisteollisuus on omistajilleen nimenomaan osakesijoitus, siinä pyritään kasvattamaan tulosta jatkuvasti joko haalimalla lisää tuottoja tai karsimalla kuluja. Kirjansa lopussa Pietilä pohtii, onko markkinavetoisen median rajat jo saavutettu ja voiko vakavalla, yhteiskunnallisesti merkittävän tiedon välittämisellä sittenkin olla tulevaisuutta (emt., 399–407). Pietilän tavoin monet muut mediajohtajat joutuvat puntaroimaan johtamansa toiminnan päämääriä. Esimerkiksi Helsingin Sanomien vastaavaksi päätoimittajaksi hiljattain nimitetty Kaius Niemi joutui hetimiten ottamaan kantaa kannattavuuden ja riippumattomuuden yhtälöön (Journalisti 11/2013, 8–9). Niemen mukaan ”aika näyttää, mihin se [liiketoiminnan uudistaminen] johtaa”. Tästä huolimatta hän vakuutti, että ”toimituksellisesta vapaudesta ja integriteetistä ei ole huolta”, koska riippumattomuuden vaaliminen on kaikkien etu.

Kuvioon 2 on kiteytetty se, mikä muuttuu toimitusorganisaatioiden siirtyessä korkeasta notkeaan moderniin. Korkean modernin asiantuntija-organisaatiossa specialistit tekevät omissa työhuoneissaan itseohjautuvasti yksilösuorituksia. Markkinoista erillään olevassa ja riippumattomuuttaan varjelevassa toimituksessa johtaminen painottuu asioiden hallitsemiseen



Kuvio 2.  
Toimitusorganisaation siirtyminen korkeasta notkeaan moderniin

ja pysyvyyden trimmaamiseen. Notkean modernin palveluorganisaatiossa moniosaajat toteuttavat avokonttorissa managereiden ohjauksessa omaa osuuttaan tiimityöstä. Markkinoihin monin tavoin kytkeytynyttä ja kannattavuuteen tähtäävää toimitusta johdetaan valmentamalla ihmisiä jatkuvien uudistusten keskellä. Suomalaisista journalisteista valtaosa kokee 2010-luvulla työskentelevänsä notkean modernin toimituksessa (Hujanen 2011; Nikunen 2011, 43–56). Vaikka suomalaisissa toimitusorganisaatioissa näkyy yhä niin korkean kuin notkean modernin piirteitä, korkean modernin asiantuntijaorganisaation kukoistuskausi osuu 1980- ja 1990-luvulle ja

notkean modernin palveluorganisaatioon on siirrytty tällä vuosituhannella (Helle 2009, 99; Helle & Töyry 2009, 15–20, 22). Muutos ei kuitenkaan ole edennyt suoraviivaisesti; teknologiset ja taloudelliset tekijät ovat viime vuosina voimistaneet itsenäisen työskentelyn asemaa toimitustyössä eli piirrettä, joka on ollut erityisen leimallista korkean modernin toimituksessa (Pietilä 2007, 296–299).

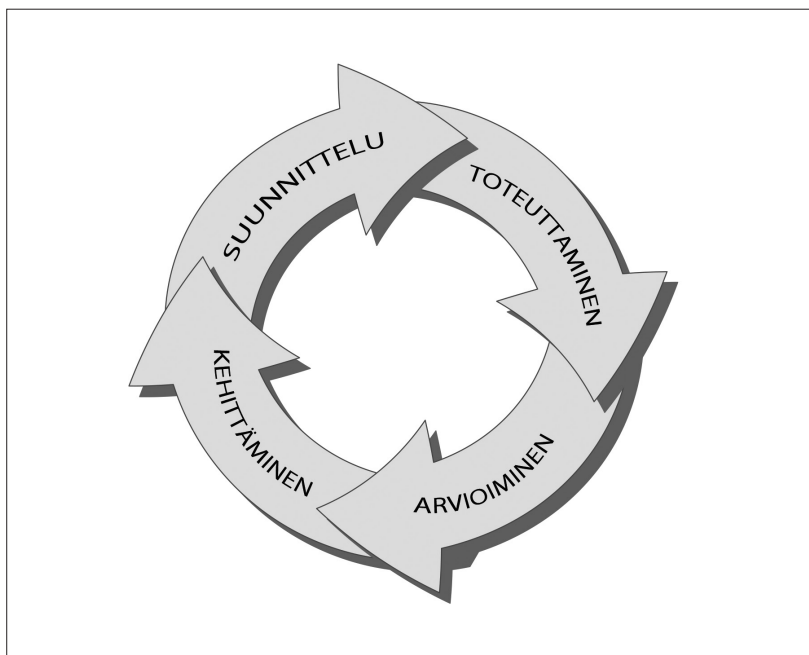
Tämän tutkimuksen haastatteluissa kohtasimme kahdenlaisia journalistejä: uudistusmielisiä ja perinnetietoisia. Uudistusmieliset journalistit olivat omaksuneet notkean modernin ammatti-ihanteet ja kokivat notkean modernin toimitusorganisaation vastaavan parhaiten toimintaympäristön muutoksiin. Vastaavasti perinnetietoiset journalistit pitivät kiinni korkean modernin ihanteista, ja heidän mielestään toimitustyö tulisi jatkossakin organisoida korkean modernin opein ympäröivän yhteiskunnan muutoksista huolimatta. Aiemman tutkimuksen virittämiin odotuksiin nähden yllättävänkin selkeä enemmistö haastatelluista osoittautui uudistusmieliseksi. Tosin on hieman harhaanjohtavaa lokeroida yksittäisiä journalisteja, koska hyvin usein kävi niin, että joissakin yhteyksissä notkeita arvoja ja toimintatapoja kannattanut journalisti kääntyi toisissa haastattelukysymyksissä korkean modernin kannattajaksi.

Kirjan seuraavissa kolmessa luvussa tarkastelen journalismin muutoksia ja pysyvyyksiä toimitustyön eri vaiheissa. Lähtökohtani tarkasteluun on hyvin perinteinen: toimitustyö jakautuu neljään erilliseen päävaiheeseen eli suunnitteluun, toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen, joiden kunkin sisällä on erilaisia osavaiheita, kuten juttujen ideoiminen ja käsitteleminen.<sup>2</sup> Toimitustyöstä muodostuukin kehämäinen prosessi, eräänlainen oravanpyörä, jossa yhdestä vaiheesta siirrytään seuraavaan ja lopulta pyörähdetään takaisin suunnitteluvaiheeseen ideoimaan uutta juttuhanketta (ks. kuvio 3). Koska tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut selvittää yhtäältä päällikkötoimittajien roolin muutoksia toimitustyön ohjaamisessa ja toisaalta näistä muutoksista koituneet paineet suorittavan portaan toimintatilaan, on ollut

<sup>2</sup> Vastaavalla logiikalla toimitustyötä ovat oppikirjoissaan tarkastelleet muiden muassa Jorma Miettinen (1984), Heikki Kuurti (2001) ja Maija Töyry, Panu Rätty ja Kristiina Kuisma (2008).



mielekästä keskittyä tiettyihin toimitusprosessin kriittisiin vaiheisiin: Kirjan kolmannessa luvussa tarkastelussa on toimitustyön suunnittelu, ja erityisinä huomion kohteina ovat ideointiin ja evästämiseen liittyvät käytännöt. Neljännessä luvussa aiheina ovat toimitustyön toteuttaminen ja eritoten käsittelyyn liittyvät käytännöt. Ja viidennessä luvussa pohdittavana ovat toimitustyön arviointi ja kehittäminen sekä palautteeseen liittyvät käytännöt. Koska jokaisessa toimitusorganisaatiossa on omat erityiset tapansa järjestää työnkulku, tutkijan katse ei ole niinkään kohdistunut toimitusprosessin eri vaiheiden yksityiskohtaiseen jäsentämiseen. Sen sijaan huomion kohteina ovat olleet eri konteksteissa esiintyvät puhettavat: Mieltävätkö haastattelemamme journalistit toimitustyön muutokset ja nykytilan kehityskertomukseksi vai rappiotarinaksi? Ja mihin heidän näkemyksensä perustuu?



Kuvio 3.

Oravanpyörämalli toimitustyön neljästä päävaiheesta

# TOIMITUS

## SUUNNITTELEE

### 3 Suunnittelun vahvistamisella on säästetty, erotuttu ja kierrätetty

Journalismia tuotetaan yhä suunnitelmallisemmin ja järjestelmällisemmin on väite, joka tulee ennen pitkää vastaan, kun osallistuu aihetta käsittelevään seminaariin, lukee alan ammattilaisille tarkoitettuja julkaisuja tai perehtyy journalismista tehtyihin tutkimuksiin.<sup>1</sup> Journalismin yhteydessä suunnittelulla tarkoitetaan kaikkia niitä työvaiheita, jotka valmistavat journalisteja jutun ja siihen kuuluvien elementtien toteuttamiseen (Töyry ym. 2008, 20). Esimerkiksi ideointi ja evästäminen ovat suunnitteluun kuuluvia työvaiheita.

Esittelen tässä luvussa toimitustyön suunnittelun, erityisesti juttuhankkeisiin liittyvän ideoinnin ja evästämisen, nykytilaa suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Seuraavaksi käsittelem sen, miten suunnittelun merkitys on toimituksissa muuttunut, kuinka toimituksissa on suhtauduttu muutokseen, mitä syitä muutoksen taustalla on nähty piilevän ja millaisia seurauksia muutoksella on arvioitu olevan.

Taajaan toisteltu väite suunnittelun korostumisesta journalistien työssä tulee toteen näytetyksi myös tämän tutkimuksen aineistoissa. Haastattelutavoista toisensa jälkeen vahvisti, että heidän toimituksissaan yhä useammat työntekijät osallistuvat suunnitteluun ja käyttävät siihen aiempaa enemmän

---

<sup>1</sup> Ks. esim. Kunelius & Ruusunoksa 2008, 672–674; Helle 2010, 168–171; Hujanen 2011.

työaikaansa. Parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunutta muutosta havainnollistettiin haastatteluissa monipuolisesti:

Kun tulin tänne, 90-luvun lama oli päällä, taloutta [taloustoimitusta] ei oikein johtanut kukaan saati että sitä olisi joku suunnitellut. Yksikin sunnuntai tulin töihin. Yhtään juttua ei ollut valmiina, ja taloutta oli kokonainen sivu. Olin yksin. Sunnuntaina. Taloutta. Lähdin sitten käymään maakunnassa ja revin sen päivän aikana sivun täyteen, eikä minulle ollut kukaan sanomassa mitään eikä mistään. Suunnittelua ei ollut. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Jos nyt katsoo omaa aikaa, kun on ollut tässä liepeillä parikymmentä vuotta, niin silloin aluksihan lehti oli hyvin voimakkaasti toimittajien lehti. Yksittäisen toimittajan asema oli vahva. Sitten nousi osastojen asemat, esimiesten roolit, mutta koskaan se keskusjohto ei ollut kauhean vahva. Ja nyt me ollaan siinä tilanteessa, että tämä on ehkä vähän liioiteltua sanoa editor's paper, mutta selvästi on panostettu tähän keskussuunnitteluun. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Suunnittelun vahvistuminen pitkällä aikavälillä on siis laajasti tunnistettu kehityskulku. Kyse ei kuitenkaan ole muutoksesta, joka olisi tapahtunut kaikkialla samanaikaisesti ja jonka kaikki olisivat kokeneet samalla tavoin. Tutkimuksen kohteena olleista toimituksista toiset olivat tehostaneet suunnitteluaan vuosituhannen vaihteen tienoilla, mutta toiset tekivät sen vasta muutamia vuosia sitten. Siirtymisen tahti ei ole ollut kiinni mediatyypistä, sillä niin lehdistön kuin sähköisen median puolella on sellaisia toimituksia, joissa suunnittelu on jo vuosia ollut korostetusti esillä, ja sellaisia, joissa suunnittelua on vasta hiljattain ryhdytty sovittamaan työkäytäntöihin. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot muutoksen eritahtisuudesta ovat yhdenmukaisia niiden näkemysten kanssa, joita useita toimitusten kehittämishankkeita organisoineet tutkimuspäällikkö Merja Helle ja professori Maija Töyry ovat esittäneet omien tutkimustensa pohjalta (ks. esim. Helle & Töyry 2009, 26–28; Helle 2010, 168–171).

Uutta, suunnittelevaa toimintatapaa oli istutettu eri toimituksiin eri tavoin. Joissakin toimituksissa organisaation rakenteet ja toimintatavat oli uudistettu perusteellisesti ja kertarysäyksellä, kun taas joissakin toimituk-

sisä muutokset ovat olleet hillittyjä, asteittaisia ja olemassa olevan päälle rakentuneita. Kerralla tehdystä muutoksesta oli koitunut joksikin aikaa sekasortoa ja muutosvastarintaa (ks. myös Havunen 2007, 157–163). Joistakin haastatteluista oli luettavissa, että tällainen kriisivaihe oli läpikäyty haastateltavan toimituksessa, mutta toimituksen johdon korjausliikkeiden ja toimittajien ja kuvaajien muutosvastarinnan tyyntynyttyä oli integroiduttu uudelleenlaiseen vakauteen. Vaikka haastatteluissa kerrottiin suunnitteluun liittyvistä lieveilmiöistä, kukaan ei esittänyt, että aiemmin vallinnut ad hoc-toimintatapa tuottaisi parempaa journalismia ja tyytyväisempiä journalistejä kuin uusi suunnitteluun perustuva toimintatapa.

Huomionarvoista on myös se, että nuoren polven journalisteilla on valtavirrasta poikkeavia tulkintoja toimitustyön suunnitelmallisuudesta. Oman toimituksen toimintaan kaivattiin lisää suunnittelua ja pomoilta vahvempaa otetta työnohjaamisessa siksi, että nuoret toimittajat eivät olleet eläneet vanhassa, suunnittelua vieroksuneessa toimituskulttuurissa:

Työkkäisin siitä, että jonkun kanssa pystyisi keskustelemaan juttuaiheesta. Täällä vanhat jäärät ovat sitä mieltä, että heidän pitää saada itse tehdä kaikki yksinään eikä kukaan saa ottaa kantaa siihen [juttuhankkeeseen]. Mutta minun mielestäni on paljon hedelmällisempää tehdä juttua [niin], että siinä on joku, jolta voi kysyä, että ”mitä mieltä olet tästä”. Sitä [sparraamista] me teemme toimituksessa keskenämme, mutta aina on kiire itse kullakin. Minun mielestäni se [sparraaminen] kuuluisi päälliköille, mutta niillä on nykyään niin kiire, että eivät ne ehdi. (Toimittaja, sähköinen media)

Nuorten toimittajien haastattelut ovat tärkeä muistutus siitä, että myös tässä tutkimuksessa hellitty ajatus toimitustyön suunnittelusta ja ohjaamisesta aiempaa järjestelmällisempänä ja tietoisempänä prosessina on järkeenkäypä omien kokemusten perusteella vain osalle ammattikunnasta. Eroavaisuudet journalismin muutoksen hahmottamisessa ovatkin osittain selitettävissä journalistien sukupolvieroilla. Kuten Anu Kantola (2011b; 2012) on osoittanut, nuoret ja notkeat journalistit suhtautuvat ammattinsa hyveisiin ja ongelmiin eri tavoin kuin heidän varttuneemmat kollegansa.

*”Aivot narikkaan ja tee mahdollisimman tehokkaasti”*

Vaikka valtaosa journalisteista tunnistaa tapahtuneen muutoksen yhä suunnitelmallisempaan toimitustyöhön, harva heistä pohtii sitä, miksi suunnittelu on viime vuosina korostunut. Suunnittelun tehostuminen otetaan annettuna, sitä pidetään ainoana ja oikeana vaihtoehtona ja väistämättömänä muutoksena, johon kaikkien oli mentävä mukaan ennemmin tai myöhemmin. Niissä harvoissa tutkimushaastatteluissa, joissa suunnittelun kasvun syitä sivuttiin, toistuivat seuraavat kolme selitystä: Ensinnäkin monikanavainen tuotanto on edellyttänyt perusteellista suunnittelua siitä, mitä julkaistaan, miten, missä ja milloin. Toiseksi media-alan tulovirtojen ehtyminen on luonut painetta suunnitella toimintaa niin, että se olisi taloudellisesti mahdollisimman tehokasta. Kolmanneksi kiristynyt kilpailu yleisön huomiosta ja ajasta on pakottanut toimitukset suunnittelemaan aiempaa tarkemmin sen, miten he erottuvat kilpailussa ja kuinka he koukuttavat yleisöjään.

Monikanavaiseen julkaisemiseen siirtyminen on tarkoittanut sitä, että toimittajat eivät enää tee juttuja vain yhteen viestimeen, vaan heidän juttujaan julkaistaan monessa eri viestimessä. Samasta raakamateriaalista räätälöidään juttu radioon, televisioon, verkkojulkaisuun, painettuun julkaisuun, kännykkään ja niin edelleen. Monimediaalisuuteen vannova toimintatapa vyöryi 2000-luvun jälkipuoliskolla keskeiseksi opinkappaleeksi sanomalehtien ja sähköisen median toimituksiin (ks. esim. A.-P. Pietilä 2007; Hytönen 2010). Journalististen tuotosten kierrätystä on kiihdyttänyt myös se, että sanomalehdet käyttävät toistensa juttuja ristiin ja Yleisradio hyödyntää yksiköidensä juttutuotantoa moneen kertaan omilla kanavillaan (Nikunen 2011, 43–45; Joukkoviestimet... 2012, 53).

Monikanavainen julkaiseminen on edellyttänyt aiempaa suunnitellumpaa tuotantotapaa. Juttujen ilmaisukeinoja on pitänyt hioa niin, että ne ovat toimineet useammassa kuin yhdessä mediassa. Yhtä lailla juttujen painoituksia on täytynyt puntaroida huolellisesti, koska journalismi tavoittaa eri kanavien kautta erilaisia yleisöjä. Ylipäänsä tarve koordinoida tuotantoa on 2010-luvulla huomattavasti suurempi edellisiin vuosikymmeniin verrattuna, mikä on osuvasti kuvattu seuraavassa haastattelukatkelmassa.

[Nykyään] määritellään tarkemmin, minkä tyyppistä juttua ollaan tekemässä, mihin lähetyksiin ja välineisiin. [...] Pitää ajatella se, miten tämä hoidetaan verkkoon, miten tämä hoidetaan radioon noin tunnin päästä siitä kun asia on tapahtunut ja miten tämä hoidetaan illalla televisioon. Ja tämä pitää tehdä ryhmätyönä, jossa jonkun pitää koordinoita sitä ja olla vuorovaikutuksessa toimittajan kanssa ja myös määrittää sen [jutun tavoitteet] lähetyksen tarpeista käsin. (Päätoimittaja, sähköinen media)

Myös toimitustyön rytmin tiivistyminen on merkinnyt suunnittelun tarkentumista. Korkean modernin toimituksessa journalisti teki juttuja yhteen viestimeen, ja hänen työtään ohjasi yksi deadline eli kiinteä ajankohta, johon mennessä jutut piti saada valmiiksi (Kantola 2011b, 128–129). Notkean modernin toimituksessa journalisti tekee juttunsa useaan viestimeen, ja hänen pitää saada juttunsa valmiiksi useita kertoja työvuoronsa aikana, ensin mobiiliin, verkkoon ja radioon ja sitten painettuun lehteen tai televisioon, ja hänen työtään ohjaavat monet liukuvat deadlinet (Nikunen 2011, 49–53).

Mediayhtiöissä on viime vuosina käyty runsaasti yt-neuvotteluja, joiden seurauksena työntekijöitä on irtisanottu tai ohjattu tarttumaan eläkepaketteihin. Kun toimitusten kutistamiseen on yhdistynyt juttujen versioinnin kiihtyminen, toimitukseen jäljelle jääneet ovat kokeneet, että ”entistä enemmän juttuja täytyy tehdä aiempaa pienemmällä porukalla” (Nikunen 2011, 32). Väliportaan päällikkötoimittajille on langennut vaikea tehtävä toimitusten arjessa säätää optimitilannetta tehostamisen ja jaksamisen välille: Miten työprosessista saadaan minimoitua tyhjäkäyntiä ja toimittajista ja kuvaajista otettua irti entistä enemmän? Kuinka pidetään huolta työnkuormituksen kohtuullisuudesta ja ylläpidetään alaisten innostumista ja viihtymistä työssä? Tällaisten ongelmien ratkaiseminen korostaa toiminnan suunnittelun tärkeyttä.

Kasvaneen työmäärän ja vähentyneen työntekijämäärän yhtälöön on haettu ratkaisua toimitustyön rationalisoinnista. Kyse on ollut työväiheidän automatisoinnista tai tähän rinnastettavasta virtaviivaistamisesta. Esimerkiksi yhä useammat sanomalehdet ovat siirtyneet ennakoivaan taittoon, jossa toimittajat kirjoittavat juttunsa valmiiksi taitetuille sivupohjille (Ku-

nelius & Ruusunoksa 2008, 672). Kun toimitustyö on yhä enemmän alkanut muistuttaa liukuhihnamaista massatuotantoa, toimituksissa on pitänyt tarkentaa suunnittelua, jotta hihnan eri kohdissa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.

Uudenlaisessa, monistetussa toimitustyössä väärillä valinnoilla aiheutetaan huomattavasti suuremmat vahingot kuin vanhassa käsityöläisen paja- tai ateljeetyöhön vertautuvassa toimitustyössä. A.-P. Pietilä (2007, 294–299) onkin muistuttanut siitä, että menestyvässä uutistehtaassa toimitustyön suunnittelun ja toimituksen johtamisen pitää olla ensiluokkaista. Enää ei ole varaa kokeilemiseen, harhailemiseen eikä empimiseen, koska toimituksista on karsittu pois vararesurssit, joilla tehtyjä virheitä on voitu paikata ja pehmentää.

Mediayhtiöiden säästölinja on asetettu toistuvasti kyseenalaiseksi esimerkiksi työntekijäjärjestön *Journalisti*-lehdessä.<sup>2</sup> Tämän tutkimuksen haastatteluissa säästökritiikki jäi kuitenkin vaimeaksi. Siellä täällä esiintyi kyllä pohdintaa siitä, mitä toimitustyön vaiheista kannattaa siirtää ”liukuhihnalle” ja ajaako resurssien niukkuus uutta tietoa ja kokeilevaa ilmaisua karsivaan yltiövarovaisuuteen. Esimerkiksi seuraavassa katkelmassa kannetaan huolta siitä, että toimitusprosessin virtaviivaistaminen voi johtaa ”robottimaiseen” journalismiin.

Vuoden, kahden sisällä on aika monesta paikasta kuulunut korkean tason ääniä, että tietyt asiat eivät olekaan kauhean keskeisiä toimitusprosessissa vaan ne ovat sellaisia [...] tuotannon esivaiheita. Esimerkiksi ulkoasun tekeminen olisikin joku ennalta määritelty formaatti, jolle ei tarvitse tehdä mitään, jota ei tarvitse miettiä. [...] Toimittajalla pitää olla [...] asiantuntijaorganisaatiossa vapauksia ja itsenäistä vastuuta, eikä [työtä pidä organisoida] niin, että on pilkottu prosessi osiin ja määritelty jokaiselle joku tehtävä ja aivot narikkaan ja tee mahdollisimman tehokkaasti. Kohta ei huvita enää ketään. Ei ainaakaan lukijaa. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

<sup>2</sup> Ks. esim. *Journalisti* 6/2009, 8–13; *Journalisti* 19/2011, 4–5; *Journalisti* 12/2012, 4–5; *Journalisti* 19/2012, 4–5.



Journalistit eivät voi enää luottaa yleisön uskollisuuteen. 2000- ja 2010-luvuilla suomalaisten mediakäytössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia: Painettujen lehtien – niin sanoma- kuin aikakauslehtien – lukemisesta on aikaa pihistetty internetin selailuun. Lisäksi radion kuuntelijat ja television katselijat ovat pirstoutuneet kymmenille kanaville tarjonnan moninkertaisuutta. Uudessa kilpailutilanteessa toimitusten on suunniteltava aiempaa huolellisemmin, millaisilla tiedoilla, tarinoilla ja mielipiteillä erottautua mediatalvasta ja vastata yleisöjen erilaisiin tarpeisiin (Helle 2010, 176). Tuotekehitystä ja päivittäistä suunnittelua onkin pyritty suuntaamaan yleisölähtöiseksi, minkä takia yleisön mieltymyksiä ja asenteita mittaavia tutkimuksia luetaan tarkoin ja verkkoliikennettä seurataan tiiviisti (ks. Heikkilä ym. 2012, 46–54). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa RISC Monitor ja vastaavat asennetutkimukset tulivat vastaan toimitusten arkisina työkaluina:

Mekin ollaan ruvettu segmenttoimaan meidän lukijoita ja miettimään vähän lähestymistapoja senkin kautta, että otettiin tätä nelikenttää mukaan ja piirsin sen tuonne fläppitaululle. Pistettiin yläotsikoksi abortti ja saatiin tiedostaville riskinottajille, turvallisuushakuisille tyypeille ja jokaiselle genrelle omia näkökulmia ja järkeviä tapoja toteuttaa abortista tehtäviä juttuja. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

*”Nyt mennään aika jäykällä helposti”*

Kokemukset suunnittelun tehostumisen seurauksista ovat olleet ristiriitaisia. Muutoksen seurauksissa nähdään paljon edistysaskeleita, mutta myös kielteisiä puolia nousee esiin. Journalistien näkemykset toimitustyön suunnittelun vahvistumisesta voi tiivistää seuraaviin kolmeen kysymykseen: Lisääkö vai kutistaako suunnittelu yksittäisten journalistien toimintavapautta? Parantaako vai heikentääkö suunnittelu toimituksen kykyä reagoida ilmiöihin ja tapauksiin? Ja tekeekö suunnittelu toimitustyöstä sujuvaa ja joustavaa vai katkonaista ja jäykkää?

Suunnittelun korostumisen on arvioitu vahvistaneen päällikkötoimittajien ja heikentäneen toimittajien sananvaltaa siitä, mitkä juttuhankkeet toteutetaan ja miten ne toteutetaan (Kunelius & Ruusunoksa 2008,

672–674; Hujanen 2011; Saari 2013). Tämä tutkimus ei yksiselitteisesti vahvista journalismin tutkimuksessa hellittyä käsitystä vapauden kaventumisesta. Puolet haastatelluista väitti, että vapaus oli todellakin kaventunut. Puolet haastatelluista väitti vastaan: Joidenkin mielestä vapaus oli säilynyt ennallaan tai jopa laajentunut. Joidenkin toisten mielestä oli tapahtunut sekä kaventumista että laajentumista – joko samanaikaisesti työprosessin eri kohdissa tai myöhemmin samoissa kohdissa.

Yhteistä rintamaa ei syntynyt niidenkään kesken, jotka olivat tunnistaneeet vapauden kaventumisen. Osalle kontrollin vahvistuminen oli myönteistä kehitystä. Monet heistä muistelivat, kuinka vapautta oli aiemmin käytetty väärin eikä toimittajien tekemisistä tai yleisön tarpeista ollut liiemmin kiinnostuttu korkean modernin toimituksissa, joissa yksilöiden autonomia kohotettiin ylimmäksi arvoksi. Suunnitellun ja johdetun toimitustyön koettiin johtavan kohti entistä parempaa journalismia ja kohtelevan journalismin tekijöitäkin aiempaa reilummin:

Minä en pidä sitä [kontrollin vahvistumista] huonona asiana, koska näen, että tiimipelaaminen yleensä tuottaa parhaan tuloksen. [...] Me ollaan päästy pois siitä vanhasta ikaikaisesta ajattelusta, jossa jokainen toimittaja sulkeutuu omaan koppiinsa ja lataa piipun ja alkaa käryttelemään ja nakuttelemaan sitä Remingtoniaan. Päivän päätteeksi vie sen [jutun] sinne [keskuspöytään] ja lähtee kuppilaan [...]. Luojan kiitos, me ollaan päästy siitä pois. Tänä päivänä toimituksissa [...] vuorovaikuttaminen on aika tärkeätä. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Saman muutoksen saattoi tulkita toisinkin: toimittajien vapauden kaventumista kritikoineet eivät uskoneet, että journalismin laatu saati journalistien työtyytyväisyys oli parantunut palavereita lisäämällä ja määräyksiä tarkentamalla.

Julkisuuden suunnittelussa vallitsee nykyisin ”kilpavarustelu”: tietolähteet suunnittelevat perusteellisesti mediallyle suunnatut puheet ja teot, ja journalistit etsivät aktiivisesti omia juttuaiheita ja määrittävät itsenäisesti näkökulmat muiden tarjoamien aiheiden tarkasteluun (Kunelius ym. 2009, 307, 453). Tämä asetelma on merkinnyt sitä, että toimittamisen suunni-

telmallisuus on näkynyt etenkin niissä jutuissa, jotka toimitukset ovat itse kehittäneet tai joihin toimitukset ovat ennalta saaneet tietoa. Tällainen painotus on saattanut jäykistää toimitusten reagoitukykyä yllättäviin, ennakoimattomiin jutunaiheisiin, kuten onnettomuuksiin. Joissakin organisaatioissa on jo havahduttu siihen, että mitä tarkemmin ja laajemmin journalismin sisältöjä suunnitellaan, sitä vähemmän jää tilaa viime hetken uutisille ja sitä korkeammaksi nousee kynnys muuttaa pitkälle viimeistelyjä lopputuotteita.

Se mikä tässä tietysti on pienenä heikkoutena on se, että kun suunnittelu menee näin pitkälle, niin sellainen rohkeus reagoida uutispäivän muutoksiin illalla on vähän heikentynyt. Meillä on sellainen projekti tällä hetkellä, että me yritetään vahvistaa toimitussihteerien rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, jos jotakin tapahtuu. [...] Nyt mennään aika jäkillä helposti. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Huoli reagoitukyyn heikentymisestä nousi esiin etenkin sanomalehtiä ja sähköistä mediaa toimittavien haastatteluissa, mutta myös aikakauslehdissä oli opittu kantapään kautta, että herkkyys havaita ajan ilmiöitä katoaa, mikäli lehden sisältöjä on suunniteltu valmiiksi kuukausiksi eteenpäin. Reagoitukyky toimituksiin on ryhdytty palauttamaan kouluttamalla journalisteja nopeaan, suoraan toimintaan ja pitämällä tietoisesti avoimena lehtien ja lähetysten sisältöjä entistä pidempään. Esimerkiksi sähköisen median toimituksessa oli perustettu suoran toiminnan vuoro, jotta toimituksessa on resurssia yllättävienkin tilanteiden varalle.

Meidän organisaatiossamme on joka päivä yksi ihminen, joka on jätetty ikään kuin sitä varten. [...] Hän tekee fyysisesti suoria mistä tahansa: Kauppatorilta tai hallituksen infosta tai pulkkamäestä. Hän on [...] jalkapallotermein libero, [jolle] ei ole nakitettu mitään. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Kahdessa edellisessä haastattelusitaatissa tiivistyy suunnittelevan toimitustyön yksi olennainen ulottuvuus: Jos organisaatiossa havaitaan kitkaa tai puutosta, ongelmaa ei enää jätetä kellumaan vaan sen ratkaisemiseksi käyn-

nistetään uusi projekti tai perustetaan uusi tehtävä (Kunelius & Ruusunoksa 2008, 667).

Suunnittelun vaikutukset toimitustyöhön nähtiin valtaosin myönteiseksi. Kun työtehtävät perustuvat huolelliseen suunnitteluun, niiden toteuttamisessa tai jälkikäteisessä arvioinnissa ilmenee harvoin ylitsepääsemättömiä ongelmia. Hommat sujuvat yleensä jouhevasti ja suunnitelmia voi soveltaa tilanteen mukaan. Prosessin suurimmaksi pullonkaulaksi nähtiin se, että työtä ohjaavan pomon vaihtuminen kesken työpäivän voi johtaa tietokatkoksiin ja ristiriitaisiin ohjeisiin (ks. myös Honkonen & Lankinen 2012, 63–64). Lisäksi jotkut haastatelluista penäsivät parempaa työrauhaa toteutusvaiheeseen: mitä enemmän pidetään palaveria ja soitellaan perään, sitä vähemmän aikaa on tiedon hankintaan ja jalostamiseen. Yhteistä tälle kritiikille on se, että suunnittelun ja toteutuksen limittyminen voidaan kokea häiritseväksi ja turhauttavaksi. Tällaista kritiikkiä esittävät näyttävät pelkäävän työtehtävien toteuttamisen muuttuvan rikkonaiseksi ja tempoi-levaksi, jos suunnittelua ei saada kerralla tehtyä vaan se tunkeutuu myös toteutusvaiheeseen.

Toimitusprosessin päävaiheista juuri suunnittelun asema näyttää tutkimushaastattelujen perusteella muuttuneen kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa samansuuntaisesti muodostaen yhtenäisen kertomuksen. Lyhykäisyydessään kertomus etenee seuraavalla tavalla: Kaikki ovat tunnistanee suunnittelun merkityksen korostumisen. Suunnittelevaan työtapaan siirtymisessä on paikoitellen ollut kasvukipuja, mutta vuoden 2012 kevättalvella toimituksissa vallitsi seesteinen vaihe. Yhtäältä alaiset suhtautuivat aiempaa ymmärtäväisemmin pomojen pyrkimyksiin suunnitella tarkasti juttutuotantoa. Toisaalta pomot olivat aiempaa myönteisempiä alaisensa päätöksiin poiketa suunnitellusta. Vaikka haastattelujen sivulauseista ja rivien välistä saattoi lukea myös nykyisen toimintatavan valuvioista, valtaosa suhtautui suunnittelun korostumiseen myönteisesti. Näyttää siltä, että media-alan heikentyneet näkymät ovat tiivistäneet toimitusorganisaatioiden rivejä. Vaikeaan tilanteeseen pyritään sopeutumaan mahdollisimman nöyränä; tarve lisätä suunnittelua otetaan annettuna, ja suunnitelmallisen toimitustyön seurauksista ilonaiheet nostetaan etualalle ja murheet painetaan taaemmaksi.

### 3.1 Omat ideat ovat kortilla

Toimitusorganisaationsa suunnittelusta vastaavan keski johdon yhtenä tehtävänä on huolehtia juttutarjonnan riittävydestä. Etenkin pääsiäisen kaltaiset juhlapyhät koettelevat toimituksia, kun juttuvarastoa on täydennettävä usean päivän varalle. Seuraavassa havaintokatkelmassa olemme sähköisen median uutistoimituksessa, jossa päällikkötoimittaja ynnää suunnittelevan toimittajan kanssa, onko heillä tarpeeksi ideoituja ja toteutettuja juttuja pääsiäisajan lähetyksiin:

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Minä en tiedä, onko tämä nyt hätävarjelu liioittelua, jos laskee, että niitä juttuja on neljätoista. Lyhyellä matematiikalla havaitsemme, että jos menee pelkillä juttulähetyksillä, [yhteen lähetykseen] mahtuu neljä juttua, neljä kertaa neljä on...

SUUNNITTELEVA TOIMITTAJA: Kuusitoista.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Jos me ollaan suunniteltu niin, että maailmassa ei tapahdu mitään, niin silti me pärjätään pääsiäinen. Eiköhän tässä melko rauhallisesti mielin voi olla.

SUUNNITTELEVA TOIMITTAJA: Joo.

Yllä olevan dialogin olennainen sanapari on ”lyhyellä matematiikalla”. Se paljastaa, kuinka toimituksessa on jok’ikinen päivä koottava tietty määrä juttuja huolimatta siitä että ”maailmassa ei tapahdu mitään”. Mitä vähemmän maailmalta kantautuu tietoa uutiskynnyksen ylittävistä tapahtumista, sitä enemmän toimituksen pitää itse ideoida julkaisemisen arvoisia aiheita ja näkökulmia takaisin maailmaan.

Tässä alaluvussa haastattelemamme journalistit puhuvat toimitustensa ideointikäytännöistä. Ideoinnin voi käsittää suunnittelun eri vaiheisiin liittyväksi toiminnaksi, jossa määritellään se, mistä ollaan tekemässä juttua ja millä tavoin juttuhanke toteutetaan (Töyry ym. 2008, 64–68). Seuraavaksi tarkastelen sitä, millainen asema ideoinnilla on tätä nykyä toimitustyössä, miten eri medioissa ja organisaation eri portilla juttuja ideoidaan ja kuinka ideoiden syntymistä voi yltäältä ruokkia ja toisaalta tyrehtyttää.

Journalistien ideoinnissa vallitsee tällä hetkellä hieman paradoksaalinen tilanne. Kaikki ovat yksimielisiä omien ideoiden tärkeydestä, mutta jostain syystä niistä on pula. Toimittajat vakuuttavat, että he kyllä tekisivät juttuja omien ideoidensa pohjalta, mutta pomojen tehtävänantojen lomaan omille juttuprojekteille on vaikea raivata tilaa:

Meillä on aika ohut miehitys ollut, että toki [...] enemmän tekisi omista aiheista juttuja. [...] Siitä me ollaan puhuttu, että [...] kun suunnitellaan niin paljon, niin milloin on tilaa ja aikaa niille omille aiheille. [...] Luulen, että se [ongelma] [...] johtuu mediatalojen taloustilanteesta. (Toimittaja, sanomalehti)

Myös päällikkötoimittajat manaavat sitä, että päävastuu ideoinnista kaatuu heille itselleen, koska toimittajien kyky ja halu kehittää omia juttuprojekteja on osoittautunut rajalliseksi (ks. myös Penttilä 2001, 96–97). Kun idea on riittävän hyvä, sen kuulemma pääsee aina toteuttamaan:

Jos sinulla on skuuppi päivässä antaa, niin varmaan saat tehdä sen. [...] Jokainen hyvä juttuaihe, jollei nyt siis tässä joku valtava [uutinen] tule... joku talo ala palamaan [...], niin jokaisen hyvän juttuaiheen saa tehdä ihan varmasti. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Ideapulan syistä ollaan siis erimielisiä. Suorittavassa portaassa viitattiin usein työhön allokoitujen resurssien ohenemiseen. Juttuideoiden kehittäminen vaatisi syvällistä paneutumista, eikä tähän ole riittävästi aikaa online-aikakauden toimituksissa. Myös toimitusten väkimäärää on viime vuosina supistettu, minkä vuoksi toimittajan on yhä useammin siirrettävä omat juttuhankkeet syrjään pakollisten työtehtävien tieltä.

Pomot myönsivät haastatteluissamme, että toimittajien ideoiden ja toimitusten tarpeiden välillä on ajoittain ”kohtaamattomuusongelma”. Kun toimittaja ei pääse toteuttamaan ideomaansa juttuhanketta päälliköiden välttämättömäksi arvioiman työtehtävän takia, hän voi turhautua ja passiivoitua ideoiden esittämisessä. Joskus toimittajien ärtymys johtaa kohtaan on oikeutettua, sillä vetovuorossa olevilla pomoilla on taipumusta suosia sellaisia ideoita, jotka varmasti jalostuvat jutuiksi ja joihin kaikki muutkin toimitukset tarttuvat. Toisinaan toimittajien puheet aikapulasta ja väen-

vähyydestä voivat olla myös selityksiä, joilla peitellään ideoinnin tulppana olevia todellisia syitä, kuten ammattitaidossa tai työmotivaatiossa olevia puutteita. Journalistien luovuutta voitaisiin haastateltujen mielestä edistää esimerkiksi koulutuksella, kannustepalkkioilla ja työtahtia vaihtelemalla.

*”Omasta keskinkertaisesta aiheesta tulee paljon parempi juttu”*

Toimittajien omaan ideointiin liittyvät ongelmat tulivat esiin sanomalehdissä ja sähköisessä mediassa työskentelevien journalistien haastatteluissa. Sen sijaan aikakauslehdissä työskentelevät toimittajat vaikuttivat olevan tyytyväisiä siihen, missä määrin he pääsevät toteuttamaan juttuja omista ja pomojensa ideoista. Esimerkiksi yksi haastateltu toimittaja vertasi omien lehtityökokemustensa pohjalta sanoma- ja aikakauslehtien ideointikäytäntöjä jälkimmäisen eduksi:

Sanomalehdissä [...] oli se aamupalaveri, jossa jaettiin ne tehtävät. [...] Jotenkin minulla on se mielikuva, että enimmäkseen siellä tehtiin niistä aiheista, mitä se pomo sinä aamuna ehdotti. [...] Täällä [aikakauslehdessä] se on enemmän sitä, että joko itse ideoi tai siinä tiimissä ideoidaan ja mietitään. Vähemmän on sitä, että annetaan se aihe, että tee tästä juttu ja että sen pitää olla ensi viikolla valmis. (Toimittaja, aikakauslehti)

Ideoinnin aktiivisuus ei kuitenkaan ole yksinomaan kiinni siitä, millaisessa mediassa toimittaja sattuu työskentelemään. Myös erikoistumisella voidaan saavuttaa sellaista tietopohjaa ja näkemyksellisyyttä, joka on ideoinnissa tärkeä voimavara (ks. myös Vehkoo 2011, 217–220). Erikoistumisen avulla saavutettua asiantuntemusta on kadotettu toimitusten sukupolvenvaihdoksessa, mitä on harmitellut muiden muassa Helsingin Sanomien ex-päätoimittaja Janne Virkkunen (Toivonen 2013). Tämän tutkimuksen haastatteluissa huomautettiin, että päällikkötoimittajilla ei toimituksen ohjaamisen ohessa ole mitään mahdollisuutta seurata yksittäisiä aihealueita samalla intensiteetillä kuin erikoistuneiden toimittajien:

Nykyinen työ on aika itsenäistä. Minulla on vastuukunnat, joiden asioita seuraan, ja sitä kautta ideoin myös juttuja ja laitan ne työlistalle. Ja aika hyvin sitä [suunnitelmaani] noudatetaan. [...] Kukaan uutispäällikkö [...] ei kykene seuraamaan kaikkea täällä tapahtuvaa, jota kautta pitää sitä vastuuta jakaa, jota kautta tulee se itsenäisyys, kun se vastuunkantaja hoitaa ne hommansa. (Toimittaja, sanomalehti)

Myös toimittajan motivaatio on ideoinnin toimivuuden kannalta ratkaisevaa. Mikäli toimittaja on innostunut kehittämään omia juttuhankkeita ja kykenevä vakuuttamaan esimiehensä hankkeiden kelvollisuudesta, hänellä on mahdollisuus hyvin pitkälle määritellä oman työnsä sisältö. Joissakin toimituksissa päällikkötoimittajat pyrkivät ylläpitämään alaistensa innostumista asettamalla etusijalle näiden omia juttuideoita muihin ehdolla oleviin juttuhankkeisiin nähden.

Kun ne [toimittajat] ryhtyvät omasta aiheesta tekemään, niin toimittajat ovat huomattavan motivoituneita tekemään niitä juttuja. [...] Laitetaan minun keskinkertainen aihe ja toimittajan keskinkertainen aihe, niin siitä [hänen] omasta keskinkertaisesta aiheestaan tulee paljon parempi juttu. [...] Aina kun mahdollista on, me yritetään sitä, että toimittajat omista aiheistaan pääsisivät tekemään juttuja. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Tutkimushaastatteluissa käy ilmi, että päällikkötoimittajalta vaaditaan ideoinnin johtamisessa yksilöllistä otetta. Joillakin toimittajilla ideavarasto on niin ehtymätön, että heitä pitää toppuutella. Toisaalta päällikkötoimittajien on kyettävä tukemaan sellaisia, jotka eivät pulppua ideoita. Omien alaistensa tunteminen on erittäin tärkeää, jotta esimies osaa kommunikoida oikealla tavalla ideoista neuvoteltaessa. Yleensä ideoinnissa kannattaa hyödyntää alaisen vahvuuksia ja taipumuksia, mutta toisinaan hänet on vietävä pois mukavuusalueelta. Taitava pomo pystyy myös häivyttämään ideoiden alkuperää niin, että toimittaja palaverista lähdettyään tuntee tekevänsä ”omaa” juttua (ks. myös Järvensivu 2010, 236).



*”Kukahan näin tyhmän idean on keksinyt”*

Kun suomalaisissa toimituksissa on siirrytty keskusjohtoisempaan toimintamalliin, vastuu juttuideoinnista on kasautunut erityisesti väliportaana päälliköille (Töyry ym. 2008, 64; Rätty 2011, 53). Korkean modernin toimituksessa keskijohdon tehtävänä oli kirjata ylös se, mitä toimituksen osastot ja yksittäiset toimittajat aikoivat tehdä. Silloisia pomoja ei voi luonnehtia oma-aloitteisiksi ideoijiksi. Sen sijaan nykyiset pomot tuottavat erittäin aktiivisesti omia ideoita ja vahtivat niiden siirtymistä toteutukseen. Notkean modernin toimitusten juttulistoja paisuttaa tätä nykyä myös se, että suunnitteleva porras – isoimmissa viestimissä osasto, pienemmissä yksittäiset henkilöt – seuloa listalle vartenotettaviksi katsomiaan tapahtumia ja asioita. Muutoksen kiteytti osuvasti sanomalehden toimittaja, joka itsekin oli aiemmin työskennellyt uutispäällikkönä:

Muistan, kun oltiin vielä [90-luvulla], niin uutispäällikkö saattoi tulla yhden A4:n kanssa aamukokoukseen, missä oli muutama aihe, että tehtäisiinkö näistä. Jos jollain oli oma aihe, niin se useimmiten annettiin, että tee sinä se oma aiheesi. Uudessa järjestelmässä meillä onkin työlistat tietokoneella, missä saattaa olla 70 juttuaihetta ja uutispäälliköllä kova halu saada niitä työn alle ja myös viikonloppulehtiin jo hyvissä ajoin viikolla. (Toimittaja, sanomalehti)

Päällikkötoimittajat myöntävät, että heidän aktiivisuutensa ideoinnissa ei kannu loputtomiin. Toimituksissa on niin sanotussa vetovuorossa yleensä yksi päällikkötoimittaja. Niissä toimituksissa, joissa tämän tutkimuksen aikana vierailin, kyseisen pomon alaisuudessa olleiden toimitustyöntekijöiden määrä vaihteli muutamasta pariinkymmeneseen. Mikäli pomo joutuu ideoimaan yksin, ideat alkavat ennen pitkää urautua ja ehtyä. Haastatteluisa myönnettiin, että ideoiden määrä ja laatu pysyvät parempina silloin, kun ideointi on koko toimituksen yhteinen asia.

Toimittajille kertyy työssä monipuolisesti ärsykeitä ideointiin; he ovat vuorovaikutuksessa toimituksen ulkopuolisten ihmisten kanssa esimerkiksi hankkiessaan tietoa lähteiltä tai saadessaan henkilökohtaista palautetta yleisöltä. Sen sijaan päällikkötoimittajan yhteys maailmaan on vääjäämättä

mediavälitteinen. Työvuorojen aikana hän seuraa herkeämättä oman mediansa ja kilpailijoidensa tarjontaa, eikä hänellä ole mahdollisuutta poistua toimituksesta kuin poikkeustapauksissa. Vaikka pomot sanovat pyrkivänsä kehittämään omaperäisiä, yllättäviä ja eksklusiivisia juttuideoita, lähtökohteisesti valtaosa heidän ideoistaan perustuu siihen, mitä on jo ollut mediassa (Töyry ym. 2008, 65). Jo yksin tämä näkökulma puoltaa ”joukkoistamisen” hyödyntämistä ideoinnin tukena vähintään organisaation sisällä.

Pauliina Penttilän (2001) tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka kuormitettuja päällikkötoimittajat ovat työvuorojensa aikana. Tilanne ei ole vuosituhatkunnan vaihteesta helpottunut, päinvastoin. Vaikka ongelma on monissa toimituksissa tunnistettu, pomojen on yhä hoidettava useita asioita samanaikaisesti ja oltava jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Työruuhkaan on liki mahdotonta raivata tilaa pysähtymiselle ja vapaalle ideoinnille, minkä takia ideointia siirtyy vapaa-ajalle. Pahimmassa tapauksessa leijonanosa ideoista tuotetaan pomon kotona.

Keskijohdon ja suorittavan portaan lisäksi juttuideointiin osallistuvat myös päätoimittajat, mikä aiheuttaa omat jännitteensä. Päätoimittajalle lankeaa runsaasti edustustehtäviä, minkä takia hän tapaa paljon ihmisiä ja osallistuu monenlaisiin taustakeskusteluihin (Antila 2008, 66–68). Mikäli päätoimittaja arvioi kuulleensa uutisarvoisia tietoja, hän tarjoaa juttuideaansa väliportaan päällikölle, joka puolestaan delegoi idean toteuttamisen toimittajalle. Haastatteluissa väliportaan päällikkötoimittajat puhuivat päätoimittajiensa ideoista neutraaliin sävyyn ottaen annettuna sen, että toimituksen johdosta tuleva idea edellyttää vähintään tarkistussoittoa. Sitä vastoin haastatelluista toimittajista osa suhtautui epäillen päätoimittajien ideoihin. Toimittajat eivät avanneet tätä epäluuloa, mutta ilmeisesti he pelkäävät päätoimittajansa toimivan politiikan ja talouden eliitin viestintuoja. Kyse voi olla myös siitä, että ylimmän johdon ideat koetaan epärealistiseksi:

Kapinoinnithan johtuu aina siitä, että [...] joku tulee isompien pomojen aamukokouksesta ja välittää sieltä terveisiä, että nyt tarvittaisiin tällainen juttu. Se ensimmäinen [reaktio on], että ”kukahän näin tyhmän idean on keksinyt”, että olisi kiva kuulla, että kuka tätä on

ehdottanut, jotta voisi marssia suoraan sen tykö ja sanoa, että eihän tästä mitään tule. (Toimittaja, sähköinen media)

*”Kun haluatte deskijohdon, niin tehkää sitten kaikki”*

Haastatteluista voi tehdä tulkinnan, että journalistit pitävät ideointia vapaana ja jatkuvana prosessina, jota ei tule kahlita tiettyyn aikaan eikä paikkaan. Myös Kirsi Rädyn (2011) tutkimuksessa toimituspalavereista havaittiin, että suurin osa juttuideoista syntyy muualla kuin toimituksen yhteisissä palavereissa. Silloin kun journalistit ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, he neuvottelevat tilanteeseen tuoduistaideoista ja jalostavat niitä. Harvemmin kyse on siitä, että tilanteeseen tullaan ilman ideaa ja idea syntyy vasta kohtaamisessa.

Yksiselitteistä kantaa palaverien hyödyllisyydestä tai hyödyttömyydestä ei tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella voi muodostaa. Yhtäältä journalistit pitävät koko toimitusta koskevia viikko- ja aamupalavereja huonoina ideoinnin paikkoina, koska tuolloin esitetty idea voi mennä harakoille nuivien tai rönsyilevien kommenttien takia. Toisaalta heidän kokemuksensa ovat hyvin myönteisiä pienemmällä porukalla läpivedetyistä suunnittelupalavereista, joihin osallistuneet ovat olleet hyvin valmistuneita ja valmiita jalostamaan omia ja muiden ideoita (emt., 51). Rohkaisevia kokemuksia pienen piirin ideoinnin hedelmällisyydestä oli useammasta toimituksesta:

[Se oli] yksi parhaista palavereista, mihin olen täällä ikinä osallistunut. Täällä oli valtakunnalliset yrittäjäpäivät, niin me tehtiin 40-sivuinen [lehti]. Siinä oli joka osasto senpäiväisessä lehdessä muutenkin, mutta siinä oli ehkä mietitty vähän eri lailla kuitenkin yrittäjyyssnäkökulmasta sekä kulttuuria että urheilua että ulkomaita ja uutissivuja, henkilöhaastatteluja ynnä muita. Ajatukset virtasivat [palaverissa] ja saatiin helkkarin hyviä ajatuksia kokoon. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Nimenomaan ideointiin keskittyvät palaverit ovat tärkeämpiä aikakauslehdissä kuin päivittäisjournalismin medioissa. Uutistoimituksissa nojataan enemmän päivä- ja viikkokalentereihin ja ollaan kiinni ”pakollisten” asioi-

den hoitamisessa, minkä vuoksi ideointi erityisissä palavereissa jää satunnaiseksi. Sen sijaan viikkojen syklillä toimivissa ja teemoittain sisältöjään järjestäneissä aikakauslehdissä ideointipalaverit ovat säännöllinen toimintatapa (ks. myös Töyry ym. 2008, 64–65). Mediasta riippumatta journalistit jakavat silti käsityksen siitä, että ideointipalaverilla pitää olla selkeä, konkreettinen päämäärä. Vapaata ideointia ei nähty kovinkaan hedelmälliseksi toimintatavaksi. Eräs haastateltava kiteytti monien tuntemukset toteamalla, ettei toimituksen luovuutta edistetä sillä, että käytetään erityisiä ideointitekniikoita tai annetaan keskustelun rönsyillä vapaasti:

Minun mielestäni ideointi on sitä, että istutaan hetkeksi kahvikupin ääreen ja ruvetaan jalostamaan jotain ideaa eikä niin, että käytetään erilaisia menetelmiä, jotain lappuja ja hattuja ja mietitään, vetäydytään jonnekin auditorioon. Sellaista ideointia en ymmärrä. (Päällikötoimittaja, aikakauslehti)

Koska juttuideoiden synnyttäminen on työvaiheena paljolti yksin tekemistä, sen systematisointia on tarkasteltava enemmän ihmisten kuin prosessin johtamisen näkökulmasta. Ideoinnin järjestelmällisyyttä voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi sopimalla toimittajien kanssa seuranta-alueista, joista heidän pitää oma-aloitteisesti tuottaa mahdollisia juttuhankkeita. Ideoinnin delegointi tai toimitustyön eriyttäminen ei kuitenkaan istunut suomalaisissa toimituksissa 2000-luvulla vallinneeseen kehityskulkuun, jossa tavoiteltavana pidettiin toimenkuvien laaja-alaisuutta ja keskusjohtoista suunnittelua (Kunelius & Ruusunoksa 2008, 664, 673–674; Nikunen 2011, 47–50). Haastattelujen perusteella viime vuosina on osittain palattu vanhoihin toimintatapoihin kannustamalla toimittajia erikoistumiseen ja omatoimiseen ideointiin. Tätä muutosta osa haastatelluista journalisteista kuvasi luottamuksen palautumiseksi: keskijohto alkoi taas luottaa alaistensa ammattitaitoon ja toimittajat alkoivat vähitellen luottaa siihen, että uusi, notkea toimituskulttuuri oli vanhaa parempi hienosäätöjen jälkeen.

Siinä oli kapinamielialaa silloin. Porukka sanoi, että kun haluatte deskijohdon, niin tehkää sitten kaikki. Elikkä meni siinä alussa [aikaa ennen kuin] saatiin systeemi pyörimään ja ihmiset luottamaan ja ottamaan sitä toimittajan valtaa yhdistettynä siihen, että me

[pomot] ollaan ajateltu, että tämä on tärkeä, tämä tehdään ykkösenä. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Siinä alussa varmaan kipuili puolin ja toisin [ennen kuin] opittiin sellainen sopiva keskittie siihen tekemiseen uudella tavalla. [...] Kokemattomuuttaan eivät hekään [pomot] osanneet nähdä sitä, että se [muutos] ei mene kertarysäyksellä. [...] Pikkuhiljaa on löytynyt tämä nykyinen malli, jossa on selkeästi enemmän taas toimittajallakin omaa vapautta, jos niin haluaa. (Toimittaja, sanomalehti)

Loppujen lopuksi haastatteluista on vaikea hahmottaa sitä, millä tolalla ideointi eri toimituksissa 2010-luvulla on. Kriittisimmät journalistit ruoskivat voimakkaasti itseään ja toimitustaan laiskuudesta ja mielikuvituksen puutteesta, kun taas tyytyväisimmät näkivät vallitsevissa ideointikäytännöissä paljon luovuutta ja ahkeruutta. Karkeasti ottaen kriittisimmät puheenvuorot tulivat toimituksista, joissa korostettiin prosessin suunnittelua ja juttujen tuottamista, ja tyytyväisimmät toimituksista, joissa uudenlaisia tavoitteita sovitettiin maltillisesti yhteen toimittajan autonomisuuden ja toimitustyön ennakoidettavuuden kanssa. Kriitikkojen tuskastuminen saattaa johtua siitä, että ideoiden synnyttämistä ei voi muuttaa nykyistä hallitummaksi samalla tavalla kuin muita suunnittelun vaiheita. Vuorovaikutuksen ja valvonnan lisääminen ideoinnin alkuvaiheeseen saattaisi jopa tukahduttaa luovuutta, ja näin on saattanut joissakin toimituksissa käydäkin.

Tämän tutkimuksen aineistoilla saadaan yleiskuva ideointiin liittyvistä asetelmista ja ongelmista suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Vaikka eri toimituksissa omaa ideointikykyä arvioidaan kirjavasti, kaikkialla tuntuu vallitsevan yhteisymmärrys siitä, että omavaraisuus ja -peräisyys ovat ideoinnissa tavoiteltavaa ja tähän ylletään yleensä ottaen vajavaisesti. Ideapulaa selitettiin haastatteluissa vuolaasti: Journalistit vetosivat muun muassa toimitusten supistumiseen, organisaatioiden hierarkkisuuteen, työtaakan kasvamiseen, keuhkon motivaatioon ja puutteelliseen asiantuntemukseen. Ideoinnin elvyttämiseksi tarjottiin yleisluontoista lääkitystä, kuten kannustavaa ilmapiiriä, yhteisvastuullisuutta ja erikoistumista. Kaikkein konkreettisin keino taisi syntyä palaverista tehdystä oivalluksesta: mitä vähemmän väkeä, sitä paremmin ideoita.

### 3.2 Pomoilta runsaat eväät juttukeikoille

Juttuhankkeisiin evästäminen on keskeinen osa toimitustyön suunnittelua, ja tässä keski johdolla on mitä keskeisin rooli. Erityisesti silloin kun toimitaja on lähdössä reportaasimatkalta, on tärkeää, että kaikki ovat tietoisia matkan tavoitteista ja ongelmista. Seuraavassa havaintokatkelmassa olemme aikakauslehden toimituksessa pidettävässä juttupalaverissa, jossa päällikkötoimittajat evästävät luonnonkatastrofista kärsivään maahan matkustavaa toimittajaansa:

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA 1: [Lehden] numero [jutun julkaisulle] on seitsemäntoista ja aikataulu on selvä, ja sinä voisit katsoa, mitä sieltä reissusta irtoaa. Onko se yksi vai kaksi juttua?

KIRJOITTAVA TOIMITTAJA: Ohjelma on tungettu ihan jumalettoman täyteen niin kuin aina, ja siellä on eri suuntaan meneviä intressejä, koska siellä on kirkon ja ministeriön tyyppejä, ja siellä on kaikenmaailman virkailijoiden kanssa tapaamisia. [...] Ne on rakennuttanut sinne muun muassa 50 koulukeskusta. Osa on valmiina ja osa on rakenteilla, ja me vieraillaan näissä kohteissa. Minä toivon, että mahdollisimman paljon vieraillaan kohteissa, että ei istuta ilmastoiduissa kokoushuoneissa ja kuunnella, mitä nämä [viranomaiset] puhuvat siellä.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA 2: Joo, virkamiesten puheet... niistä voi ottaa taustaa. Varmaan [lähtökohtana on se], että mahdollisimman katutason repparia [tavoitellaan]. Mitä ne ihmiset ovat siellä kokeneet? Mikä niiden elämä on? Miltä niiden tulevaisuus näyttää?

Tässä keskustelussa päällikköiden evästäminen jää pintapuoliseksi, koska kokoukseen osallistuneilla on jäsentymättömiä ajatuksia siitä, millaiseen kurjuuteen toimittaja on menossa ja millaista juttu- ja kuvamateriaalia sieltä on mahdollista tuoda takaisin. Käytännön asioiden sopimisen lomassa paljastuu, kuinka vahva yhteisymmärrys palaverissa vallitsee notkean modernin journalistieetoksesta: Virkamiehet ja muut asiantuntijat kelpaavat vain taustaksi, pintaan on saatava ”katutason repparia” tavallisten ihmisten kokemuksista.

Tässä alaluvussa käsittelyssä ovat toimitusorganisaatioiden evästämiskäytännöt. Evästäminen on suunnitteluun ja osin myös toteutukseen limittyvää toimintaa, jossa määritellään työtehtävä, tehtävälle asetetut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (Huovila 2005, 75–76; Töyry ym. 2008, 70).<sup>3</sup> Seuraavaksi haen vastauksia siihen, millaisia evästämisen käytäntöjä erilaisissa toimituksissa suositaan, miten käytännöt ovat viime vuosina muuttuneet ja mistä eri tekijöistä evästyksen onnistuminen on kiinni.

Toiminnan suunnitelmallisuus on eittämättä yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka erottaa notkean modernin toimituksen korkean modernin toimituksesta työkäytäntöjen tasolla. Suunnittelun tehostuminen näkyy erityisesti evästämisvaiheessa. Kun aiemmin päällikkötoimittajan tehtävänanto toimittajalle oli yleensä väljä ja epämääräinen pyyntö reagoida tiedotteeseen tai infokutsuun, tätä nykyä tehtävänannossa on tarkasti määritelty tavoiteltava lopputulos. Pitkän linjan sanomalehtitoimittaja kuvaa osuvasti aiempaa toimintatapaa:

Ennen mentiin ilman minkäänlaista hajuakaan, että minkälaisen jutun tästä tekee. Katsottiin paikan päällä ja sitten mietittiin kotiin ajaessa, että tekisikö tästä nyt sellaisen vai tällaisen jutun vai lähtisikö henkilöllä vai asialla. Nyt nämä kaikki on mietitty jo paljon ennen [keikalle lähtemistä]. (Toimittaja, sanomalehti)

Sama tavoitteellisuuden vaatimus pätee myös toimittajalta lähtevään juttuideaan: Kun toimittaja saattoi aiemmin saada luvan jutuntekoon hyvin ympäripyöreällä idealla, nykyään hänen pitää luvan saadakseen perustella huolellisesti, miksi hänen ideansa on jutun väärti, ja selvittää yksityiskohtaisesti, miten hän aikoo juttunsa toteuttaa. Juttukauppaa ei enää käydäkään vain freelancereiden ja toimeksiantajien välillä vaan myös päällikkötoimittajien ja heidän alaistensa kesken.

<sup>3</sup> Ideoinnin ja evästämisen erottaminen on hankalaa, koska työvaiheet kietoutuvat juttuprosesseissa tiiviisti yhteen. Evästäminen eroaa ideoinnissa ainakin siinä, että se edellyttää aina kahta osapuolta ja kyse on päällikkötoimittajan hallitsemasta vuorovaikutuksesta, kun taas ideoida voi myös yksin ja kahdestaankin se on tasavertaisempi viestintätilanne kuin evästäminen.

Evästämistilanteet ovat muuttuneet myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Korkean modernin toimituksessa ne olivat hierarkiaa ilmentäviä tilanteita, joissa joko päällikkötoimittaja määräsi toimittajalle työtehtäviä tai toimittaja ilmoitti päällikölle omat työnsä riippuen siitä, millainen valta kyseisellä toimittajalla oli määritellä työtehtävänsä. Kummassakin tapauksessa keskustelu tehtävän tavoitteista ja siihen tarvittavista keinoista jäi vähäiseksi ja valtapeliin nähden sivujuonteeksi. Merja Helle (2010, 169) on luonnehtinut aiemmin vallinnutta toimitustyötä yksilökeskeiseksi. Tämä osaltaan vaimensi työn sisältöihin liittynyttä keskustelua. Notkean modernin toimituksessa evästäminen perustuu ainakin ideaalitalanteessa neuvotteluun, johon molempien oletetaan osallistuvan aktiivisesti. Haastattelemamme päällikkötoimittajat korostivat toimivansa evästystilanteissa avoimesti ja keskustellen (ks. myös Vihavainen 2011, 74). Tässä suhteessa he ottivat etäisyyttä edeltävään pomopolveen, jonka katsottiin johtaneen osittain pelon voimalla.

Ehkä se on keskustelevampaan päin muuttunut tämä [johtaminen] – ainakin minä toivoisin – ja avoimempaan suuntaan. Melkoisia niin sanotusti persooniahan oli silloisissa uutispäälliköissä. Management by perkele oli ihan todellista. Eikä nykyään kyllä sellainen ole pyrkimys. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

*”Tulee varmempi olo, kun ollaan yhdessä ennakoon mietitty”*

Edellä esitettyyn kehityskertomukseen on syytä tehdä muutama reunahuomautus. Ensimmäiset suomalaiset toimitusorganisaatiot uudistivat suunnittelukäytäntöjään nykyisenkaltaisiksi vuosituhannen vaihteen tienoilla (J. Pietilä 2011, 401–402). Keskittämällä suunnittelua väliportaana päälliköille pyrittiin kitkemään pois erivapaudet, joita varsinkin erikoistuneiden senioritoimittajien keskuuteen oli vuosien saatossa ehtinyt pesiä. Tämän seurauksena evästämistilanteista ei tullutkaan tasavertaisia neuvotteluja, vaan epämiellyttäviä tilanteita, joissa päällikkö pyrki osoittamaan alaiselleen komentosuhteiden muuttumisen ja alainen yritti kyseenalaistaa muutosta passiivisuudellaan (Honkonen & Lankinen 2012, 62–64). Vastakkainasettelu pomojen ja alaisten kesken on vähitellen laimentunut, mikä on heijastunut



myös evästämiseen. Pomot eivät enää anna ohjeita yhtä ehdottomina kuin aiemmin, vaan he ikään kuin tarjoavat toimittajille täkyjä, joihin nämä voivat tarttua tai olla tarttumatta. Myös toimittajien vastahankaisuus evästämiseen on murentunut, eikä esimiehen ohjeita pidetä oman ammattitaidon mitätöintinä tai toimintavapauden kaventamisena.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa valkeni, että suunnittelukäytäntöjä on uudistettu eri puolilla eri tavoin eikä törmäysvaihetta ole koettu kaikissa toimituksissa. Johtajien ja johdettavien suhteet pysyivät normaaleina silloin, kun suunnittelua ei tehostettu kertarysäyksellä ja toimittajien työtapoihin puututtiin hienovaraisesti. Myös ajankohdalla voi olla vaikutusta siihen, miten muutos otettiin vastaan. Sitä mukaa kun epävarmuus omasta ja koko media-alan tulevaisuudesta voimistui 2000-luvulla, toimittajien valmius vallitsevien työkäytäntöjen muuttamiseen kasvoi. Toimeenpanossa olleista eroavaisuuksista huolimatta kaikissa niissä kuudessa toimituksessa, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin, oltiin vuonna 2012 siinä tilassa, että yksikään rivityöntekijä ei ollut evästämisen yläpuolella. Haastattelemamme päätoimittaja asetti kyseenalaiseksi ajatuksen siitä, että toimitusorganisaation sisällä voisi toimia riippumattomasti:

Sellainen autonomia, jossa toimittaja määrittelee itselleen agendan, että ”teen näistä aiheista, teen tällä tavalla”, ja ei tarvitse miettiä, miten se [juttu] soveltuu kokonaisuuteen, niin se on selvästi vähentynyt. Kun suunnittelu on lisääntynyt, niin se tarkoittaa myös, että entistä useamman ihmisen ajatukset ja päätökset vaikuttavat sinun omaan työhösi. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Valtaosa journalisteista suhtautuu tätä nykyä myönteisesti evästämiseen. Haastatteluissa myönnettiin auliisti, että yhteistyöllä päästään parempaan lopputulokseen kuin yksin yrittämisellä. Kun toimittaja altistaa itsensä muiden näkemyksille, hänelle voi avautua juttuunsa sellaisia näkökulmia ja toteutustapoja, joita hän ei olisi yksin keksinyt. Päälliköiden ja kollegoiden perehtyminen juttuhankkeeseen saattaa tuoda myös lisämotivaatiota tehtävää suorittavalle toimittajalle; onhan juttuhanke näin toimituksessa muidenkin kuin hänen kiinnostuksensa kohteena. Myös jutun viimeistelyssä on eduksi, että mahdollisimman monet ovat olleet läsnä evästystilanteessa ja

näin tietoisia jutun tavoitteista ja toteuttamisen tavoista. Kokenut aikakauslehden toimittaja pukee sanoiksi monien tunnot siitä, että yksiselitteinen, yhdessä sovittu tavoite tuo itsevarmuutta jutun toteuttamiseen.

Minusta se [ennakkosuunnittelu] tuntuu ihan hyvältä, koska siinä tulee varmempi olo, kun lähtee liikkeelle, että ollaan yhdessä ennakoon mietitty. Sitten se on tiedonkulun kannalta parempi, että varsinkin AD tietää ja pystyy miettimään sitä kuvaussuunnitelmaa. (Toimittaja, aikakauslehti)

Vaikka lähes kaikki haastatelluista toimittajista ovat sinut nykyisenkaltaisen evästämisen kanssa, vastauksissa oli myös kriittinen ulottuvuus. Evästämistä ei suinkaan pidetty taikakeinona, jota lisäämällä journalismi muuttuisi yhä paremmaksi. Päinvastoin, liiallisilla ohjeilla tai suoranaيسilla määräyksillä voidaan aiheuttaa monenlaista harmia. Toimituksessa saatetaan hirttäytyä suunnittelussa kehitettyyn työhypoteesiin eikä osata reagoida riittävän voimakkaasti lähtöoletukset kyseenalaistaviin, yllättäviin käännteisiin. Pil-kuntarkalla ohjeistuksella voidaan myös luoda ilmapiiri, jossa tehtävää toteuttavat eivät rohkene tuoda esiin omaa luovaa panostaan vaan tyytyvät ainoastaan hoitamaan heille määrätyn tehtävän. Tämän vaaran on ainakin osa päällikkötoimittajista tiedostanut:

Kyllä minä haluan, että sillä, jolta sen [kuvan] tilaan, niin sillä täytyy olla joku oma panos ja luovuus siinä. Vältän sitä, että olisi ihan jok'ikinen yksityiskohta määritelty. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

Yksityiskohtainen evästäminen voi pahimmillaan tuntua toimittajasta oman ammattitaidon väheksymiseltä. Myös kokemattoman journalistin auttamisessa voi piillä vaaranpaikka. Jos päällikkötoimittaja sopii esimerkiksi haastattelut noviisitoimittajan puolesta, hän ei anna riittävästi tilaa tämän ammatilliselle kehittymiselle. Lisäksi evästyksessä vastaavan pomon kannattaa aina ottaa huomioon vastapuoli. Usein toimitukseen mahtuu muutamia toimintaan orientoituneita toimittajia, jotka saattavat suoriutua tehtävistään erinomaisesti mutta jotka saavat näppyliöitä suunnittelusta ja ohjeistuksesta. Ratkaistavaksi tulee tällöin se, puristetaanko kaikki toimit-

tajat saman suunnittelumuotin läpi vai annetaanko joillekin vapauksia heidän työtyytyväisyytensä ylläpitämiseksi. Ilmeisesti joissakin toimituksissa on päädytty jälkimmäiseen vaihtoehtoon. Tällaisen tulkinnan voi tehdä seuraavasta haastattelusitaatista:

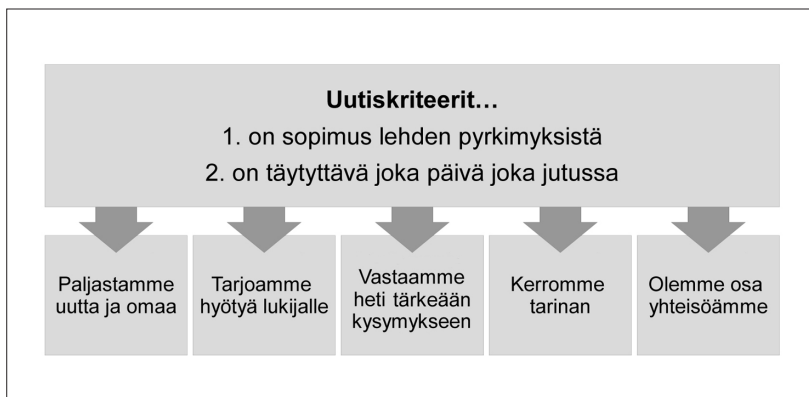
Toki tiedän, että on erilaisia ihmisiä. Se mikä minusta on rasittavaa vetkuttelua ja asioihin sekaantumista ja turhaa jauhantaa, voi jollekin ihmiselle olla ihan tarpeellistakin. [...] Mutta minun mielestäni sellainen jatkuva diskuteeraaminen ja jauhaminen on ihan suolesta. Mutta kyllä se [suunnittelu] nyt suhteellisen hyvässä tasapainossa on, [...] koska on tajuttu, että tässä ei ole kerta kaikkiaan aikaa sellaiseen [moniportaiseen evästyksen]. (Toimittaja, aikakauslehti)

*”Meillä ei tarvita sellaisia yleisesityksiä aiheista”*

Evästämisen voi kohdistua juttuhankkeissa joko teknisiin tai sisällöllisiin seikkoihin. Teknisluonteisia asioita ovat esimerkiksi tekoaikataulu, jutun pituus ja sijoittelu sekä se, edellyttääkö aineiston hankinta juttukeikan tekemistä ja muiden työntekijöiden panosta. Yleinen käsitys journalistien keskuudessa on se, että teknisistä seikoista sovitaan tätä nykyä tarkasti. Pituudesta (merkki- tai sekuntimäärästä), jutun julkaisukanavista ja -aikatauluista sekä lajityypistä ja juttuun suunnitelluista elementeistä päätetään ainakin alustavasti evästämisen yhteydessä. Aiemmin tällaista sopimista ei ollut tai sopimukset olivat huomattavasti väljempiä. Kun mittarajoituksia alettiin ottaa käyttöön sanoma- ja aikakauslehdissä, osa toimittajista koki ne pakkopaidaksi. Seuraavassa haastattelukatkelmassa näkyy suhtautumisen muutos; juttuja kirjoittava toimittaja toivoo mahdollisimman yksityiskoh-  
taisia raameja työelleen.

Se näkökulma ja juttumalli ja kaikki, niin [...] jos ei niitä kerrota, niin minä kysyn ne. [...] Minun pitää tietää etukäteen, mihin se [juttu] on menossa. En minä voi lähteä tuonne [keikalle] vaan, että ”tehdään nyt jotain”. Jo se, että tulee se verkkoon vai uutisiin vai mihin, niin ihan olennaisesti vaikuttaa työprosessiin. (Toimittaja, sanomalehti)

Sisällöllinen evästämisen voi puolestaan olla yksityiskohtaista tai suurpiirteistä. Osa pomoista luottaa alaistensa pääsevän jyvälle hyvin ohuella briiffauksella. He kertoivat haastatteluissa tarjoavansa johtolankoja ja aihioita jättäen kuitenkin johtopäätösten teon toimittajalle. Osa pomoista sitä vastoin muotoilee alaisilleen valmiiksi väitteen tai hypoteesin, jonka pitäisi ohjata jutun toteutusta. He ovat mahdollisesti laatineet otsikoksi johtopäätöksen, jonka toimittajan tulee todentaa tai sitten kumota vielä paremmalla johtopäätöksellä. Oheisessa kuviossa (ks. kuvio 4) on esitelty yhden tutkimukseen osallistuneen sanomalehden uutiskriteerit. Sisällöllistä evästämistä antaessaan päällikkötoimittajat tukeutuvat nimenomaan toimituksensa uutis- ja juttukriteereihin.



Kuvio 4.

Evästämistä ohjaavat uutiskriteerit tutkimukseen osallistuneessa sanomalehdessä

Vastausta siihen, kumpi edellä kerrotuista johtamistavoista tuottaa parempaa journalismia, ei tämäkään tutkimus pysty antamaan. Molempiin ääripäihin asettumisessa piilee silti ongelma: Yhtäältä pomo laiminlyö johtamista, jos hän jättää toimittajat yksin ”evästämään” itse itseään ja toinen toisiaan. Toisaalta pomo tukahduttaa luovuuden ja aloitteellisuuden, jos hän evästyksen varjolla päättää kaikesta toimittajien puolesta. Jonkinlainen ”kultainen keskitie” evästämiseen voisi löytyä niin sanotusta valmentavasta

johtamisesta, jota esimerkiksi sosiaalipsykologi Risto Havunen on tarjonnut ideaaliksi esimiestyöhön (ks. esim. Havunen 2007). Valmentavassa johtamisessa esimies pidättäytyy valmiiden vastausten antamisesta eikä hän pyri ratkaisemaan ongelmia alustensa puolesta. Sen sijaan hän kiinnittää alustensa huomion olennaisiin asioihin ja vahvistaa tämän kykyä ja halua itsenäiseen ongelmanratkaisuun kysymyksiä esittämällä.

Haastattelemillamme journalisteilla ei ollut yhdenmukaista näkemystä siitä, missä määrin päällikkötoimittaja voi ohjeistaa alaistaan tiedonhankinnassa. Haastateltavien valinta ja kysymysten laatiminen koetaan jutunteossa niin keskeisiksi päätöksiksi, että toimittajat haluaisivat pitää kiinni omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että evästystilanteissa haastateltavista ja kysymyksistä ei voitaisi keskustella. Etenkin nuorempien journalistien mielestä tällainen keskustelu on jutun onnistumisen kannalta hedelmällistä.

Erilaisista mielityksistä huolimatta haastattelemamme journalistit olivat yksimielisiä siitä, että evästämisessä keskeistä on miettiä jutun näkökulmaa. Yhä useammin jutun kiinnostavuutta mietitään kohderyhmien avulla (ks. myös Heikkilä ym. 2012, 43–49). Evästettäessä pyrkimyksenä on saavuttaa konsensus siitä, miksi juttu on tärkeä ja kiinnostava omalle yleisölle juuri nyt. Aikakauslehden juttutuotannosta vastaava päällikkötoimittaja opastaa, kuinka jutun erityisyys on sidoksissa valittuun näkökulmaan:

Varmaan tärkein on se näkökulman miettiminen yhdessä [toimittajan kanssa] ja sellaisen selkeän fokuksen saaminen. Meillä ei tarvita sellaisia yleisesityksiä aiheista, eli niissä pitää aina olla joku selvä näkökulma. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

Onnistunut evästystilanne edellyttää sitä, että molemmat osapuolet – evästäjä ja evästettävä – ovat tietoisia siitä, mitä odotuksia heihin kohdistuu, ja ovat hyvin motivoituneita vastaamaan näihin odotuksiin. Notkean modernin toimituksen pomolta odotetaan aktiivista otetta toimittajien neuvomiseen ja tukemiseen (ks. esim. Töyry ym. 2008). Evästämisessä tämä tarkoittaa sitä, että keskijohdon työtä ei voi luonnehtia enää työtehtävien ”jakamiseksi” eikä toimittajien kehittämien juttuideoiden ”kirjaamiseksi”. Sen sijaan toimituksissa odotetaan, että pomot antavat yhä yksityiskohtaisempia ohjeita toimittajalle ja entistä pontevammin haastavat toimittajat

keskustelemaan ideoistaan. Erityisesti pomoa tarvitaan tuomaan näkemyksensä ja kokemuksensa silloin, kun jutun suunnittelussa tai suunnitelmien siirtämisessä toteutukseen ilmenee ongelmia (ks. myös Penttilä 2001, 110–112). Haastattelemiemme journalistien mukaan tärkeää on ymmärtää toimitustyön roolijako: Pomo voi suunnata, ohjata, haastaa ja neuvoa toimittajaa, mutta varsinaisen ”jalkatyön” tekee toimittaja, eikä pomo voi toteuttaa juttuja tämän puolesta.

Tämän tutkimuksen aineistonhankinnan yhteydessä kirkastui se, että onnistuakseen evästämisessä sen antajan pitää olla taitava viestijä. Tehävän tavoitteet on kyettävä muotoilemaan niin, että asiaan perehtymätönkin pystyy omaksumaan ne nopeasti. Evästyksessä on varmistettava se, että molemmilla on yhteinen ymmärrys tavoitteista. Viestintätaitojen olennainen osa on kuuntelu. Päällikkötoimittajan on oltava avoin myös muiden näkemyksille, vaikka lopulta pitäisikin kiinni alkuperäisestä suunnitelmasta. Kuten kokenut sanomalehden pomotoimittaja muistuttaa, toimittajalle annettavat neuvot ja vinkit eivät synny hetkessä, vaan niitä on pohdittu etukäteen ja pohdintaan on voinut osallistua muitakin kuin evästyksen antaja.

Totta kai keskustellaan toimittajienkin kanssa siitä, onko tämä oikea lähestymistapa. [...] Tärkeitä aiheita pohditaan päällikköiden voimin aika hartaasti, että siinä mielessä se monesti on aika valmiiksi pureskeltua ja hyvin harkittua. Ei sitä [näkökulmaa] lähdetä heti muuttamaan, jos toimittaja on eri mieltä. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Alaisilta saatu palaute pitää pystyä prosessoimaan välittömästi ja antamaan siitä tunnustusta. Omat vaikeutensa evästämistilanteeseen luo se, että väliportaassa on alituinen kiire ja tarve tehdä monta asiaa samanaikaisesti (ks. myös A.-P. Pietilä 2007, 294). Näin ollen yhdelle evästämistilanteelle on aikaa rajallisesti, ehkä vain joitakin minuutteja. Vaikka päällikkötoimittajan pyrkimys on ylläpitää tehokkuutta ja tuottavuutta myös suunnittelussa, ”liukuihinnaista” toimintatapaa on evästämisessä syytä välttää. Evästykselle on aina annettava niin paljon aikaa, että yhteinen näkemys toteutettavasta tehtävästä on luotu ja alainen on saanut huomiota omille ideoilleen ja epäilyksilleen.

Vaikka 2010-luvulla toimittaja kohtaa aktiivisen pomon evästämistilanteissa, myös hänen on otettava vastuuta toiminnan suunnittelusta. Toimit-

taja ei ole vain pomon visioiden toteuttaja, vaan hänen oletetaan esittävän omat näkemyksensä evästyistä vastaanottaessaan. Toimittajan on kuitenkin ymmärrettävä se, että päätösvalta suunnitelmien lukkoon lyömisestä on keskijohdolla. Toimittajalta edellytetäänkin tätä nykyä vahvaa itsetuntoa. Yhtäältä hänen pitäisi rohkeasti esittää omia, toisinaan kriittisiä näkemyksiään pomojen huolella laadittuihin suunnitelmiin. Toisaalta hänen pitäisi sitoutua toteuttamaan myös sellaisia suunnitelmia, joiden kaikista yksityiskohdista hän ei ole ollut samaa mieltä pomonsa kanssa. Tasapainoilua kyseenalaistamisen ja mukautumisen välillä edesauttaa, jos toimittajalla on myönteinen asenne tiimityötä kohtaan.

Myös evästyistä vastaanottavan toimittajan tai kuvaajan on kyettävä tehokkaaseen viestintään. Hänen pitää markkinoida omia ajatuksiaan kiireisille ja kärsimättömille päälliköille. Hänen on pystyttävä argumentoimaan etenkin se, miksi hän puoltaa tai vastustaa tiettyä ratkaisua. Evästämistilanteissa vaaditaan keskittymistä ja pysähtymistä myös evästettävältä osapuolelta. Pomon kannalta on turhauttavaa, kun hän huomaa alaisensa sisäistäneen ohjeita vajavaisesti. Vaikka evästämistilanteessa pyritään tehokkuuteen ja ajan säästämiseen, toimittajalle sallitaan tässä kohtaa niin sanotut tyhmat kysymykset. Sellaisen esittäminen saattaa oikaista väärinkäsityksen ja säästää joltulta monin verroin aikaa juttuhankkeeseen toteutusvaiheessa.

*”Kun on pienempi ryhmä, niin yllättävätkin tyypit avautuvat”*

Toimitustyön tehokkuudelle asetettujen vaatimusten kiristyminen on vaikuttanut myös siihen, millaisissa tilanteissa evästämistä suositaan ja millaisissa vältetään. Evästäminen liittyi pitkään kiinteästi toimituksen yhteisiin aamukokouksiin, joissa päällikkötoimittaja työtehtäviä jakaessaan antoi samalla kullekin toimittajalle ohjeita tehtävän suorittamiseen (Huovila 2005, 75–76). Nykyisin evästämistä on pyritty kuitenkin siirtämään yhteisten palaverien ulkopuolelle. Tällä tavalla pyritään välttämään sitä, että toimittajat joutuisivat omaa vuoroaan odottaessaan kuuntelemaan itselleen merkityksellisiä evästyskeskusteluja. Pyrkimyksenä on ollut myös torjua palaverien lisääntymistä ja venymistä eli ”suunnitteluähkyä”, joka oli ensi vaiheen kielteinen seuraus toiminnan suunnittelun korostumisesta.

Kun aamukokouksissa ja muissa yhteisissä palaverissa annettua evästystä on karsittu, jutuista on keskusteltu entistä enemmän esimiehen ja alaisen välisissä kahdenkeskisissä neuvonpidoissa. Myös tähän toimintatapaan liittyy ongelmia. Riippumatta siitä annetaanko ohjeita yhteisessä palaverissa tai erikseen jokaiselle toimittajalle, siirtymisessä suunnittelusta toteutukseen muodostuu tulppa silloin, kun evästäjiä on yksi ja evästettäviä monta. Koska juttuhankkeisiin liittyy muitakin tahoja kuin toimittaja, kuten visuaalisioijia ja editoijia, he ovat kahden kesken annetusta evästyksestä toisen käden tietojen varassa ja vaara väärinymmärryksiin ja tietokatkoksiin kasvaa.

Kolmessa tutkimukseen osallistuneessa toimituksessa – kahdessa aikakauslehdessä ja yhdessä sanomalehdessä – on viime aikoina kokeiltu uudenlaista evästämisestä muotoa: juttukohtaista käynnistyspalaveria. Tätä evästysmuotoa on käytetty vain tärkeimmiksi katsottuihin juttuhankkeisiin, joita aikakauslehdissä ovat reportaasit ja henkilöhaastattelut ja sanomalehdissä uutisosaston lähtöjutut tai muut laajat juttukokonaisuudet. Palaverissa on ollut paikalla päällikkötoimittajan ja toimittajan lisäksi jutun ulkoasusta ja käsittelystä vastaavia henkilöitä, kuten AD, valokuvaaja, graafikko/taittaja ja toimitussihteeri. Kyse ei ole täysin uudesta innovaatiosta, ja samantapaisia käytäntöjä on ollut muissakin toimituksissa (ks. esim. Helle & Töyry 2009, 20).

Merkille pantavaa on silti se, että näissä kolmessa toimituksessa haastattelemamme journalistit kokivat yksittäisiä juttuja koskeneet aloituspalaverit uudeksi toimintatavaksi. Kyse oli vielä hyvin tuoreesta uudistuksesta vuoden 2012 kevättalvella: puhuttiin käytännöstä, jota oli säännöllisesti hyödynnetty yhdessä toimituksessa joitakin kuukausia, toisessa muutamia viikkoja.

On aika uusi juttu se, että isommalla porukalla pidetään sellainen lähetekeskustelu. Aikaisemmin oli niin, että toimituspäällikön kanssa tai palaverissa sovittiin, että teen jutun tästä [aiheesta] ja tällä näkökulmalla ja tällä aikataululla, ja sen jälkeen menin AD:n kanssa juttelemaan, että kuka voisi olla hyvä kuvaamaan. [...] Nyt se on niin, että kun ollaan päätetty, että tehdään tästä aiheesta, niin sitten kutsutaan koolle se tiimi, jossa on esimies ja käsittelyporras ja visuaalisen



puolen edustaja, ja siinä yhdessä keskustellaan se [asia]. (Toimittaja, aikakauslehti)

Edellä lainatun aikakauslehden toimittajan mielestä uusi käytäntö on toimiva, minkä allekirjoittivat myös muut samaa asiaa haastatteluissa kommentoineet. Tiedonkulku oli toimituksessa parantunut, evästämisen laatu oli kohentunut ja ylipäänsä motivaatio työntekoon oli kasvanut. Sanomalehden päällikkötoimittaja puolestaan iloitsi siitä, että uudentyypinen palaveri oli piristänyt toimituksen luovuutta:

Ihmiset vapautuneemmin tulevat siihen tilanteeseen. [...] Kun on pienempi ryhmä, niin yllättävätkin tyypit avautuvat ja esittävät ajatuksia. Siellä on jotain jo valmiiksi pureksittuja [ideoita] tai siinä tilanteessa keksittyjä ja joskus niihin tartutaan ja täydennetään siinä hetkessä. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Ainut uuteen toimintatapaan liittynyt kritiikki kumpusi ”ylisuunnittelun” vaarasta. Juttukohtainen käynnistyspalaveri sitoo siihen osallistuvia siinä määrin, ettei se voi olla vallitseva evästämisen muoto, koska niin uutistoimituksissa kuin aikakauslehtien toimituksissa on koko ajan vireillä kymmeniä juttuhankkeita. Myös yksittäisestä toimittajasta voi tuntua rasittavalta, jos hänen on tehtävä selkoa juttunsa edistymisestä vähän väliä.

Sellainen ylenpalttinen suunnittelun ja palaveeraamisen tarve välillä tulee tuolta [johdosta]. En sano, että siinä on jotain pahaa, mutta ei se voi olla niin, että normaalin lehtijutun tekoon tarvitaan kolme palaveria. Silloin on jossakin vikaa. (Toimittaja, aikakauslehti)

Haastattelemamme journalistit olivat yksituumaisia siitä, että evästäminen on tärkeä työvaihe toimitustyössä. Lisäksi valtaosa haastatelluista oli tyytyväisiä siihen, millaiset eväät heidän toimituksessaan annetaan työtehtävien suorittamiseen. Nyt tehty haastattelututkimus antaa hyvin erilaisen kuvan evästämisen sujuvuudesta kuin joitakin vuosia tehty kyselytutkimus, jossa lähes puolet vastaajista penäsi parannuksia ennen jutuntekoa annettavaan opastukseen ja ohjeistukseen (Jyrkiäinen 2008, 33). Tulosten erilaisuutta voi yrittää selittää sillä, että tutkimusten välillä on vierähtänyt viisi vuotta. Kun teimme haastatteluja kevättalvella 2012, toimitusorganisaatiois-

sa – ainakin tässä tutkimuksessa mukana olleissa – oli sisäistetty notkean modernin organisointiin kuuluvat yksityiskohtaisuus ja yhdenmukaisuus tavoitteissa ja ohjeistuksessa. Ehkä viisi vuotta sitten tilanne oli toinen. Toimitusorganisaatioissa eri puolilla Suomea oli meneillään sisäisiä kriisejä, koska uudet, aiempaa tiukemmat ohjauskäytännöt oli otettu käyttöön piittaamatta siitä, että korkean modernin toimituksen väljään evästyksen tottuneet toimittajat ja kuvaajat kokivat ne holhoaviksi ja kahlitseviksi.

Tämän tutkimuksen haastatteluista rakentuu hyvin ehyt kertomus evästämisikäntöjen nykytilasta ja muutoksista. Monella tapaa juuri tähän työprosessin kohtaan tiivistyy siirtyminen korkean modernin toimitustyöstä notkeaan moderniin: Yksityisajattelu on vaihtunut tiimipalaveriksi. Tarkat ohjeet ovat korvanneet epämääräiset toiveet. Ja tilannekohtaisten ratkaisujen tilalle on tuotu yhdenmukaiset toimintatavat. Kuten edellä on pariinkin otteeseen todettu, haastattelemamme journalistit pitivät pääosin tervetulleina niitä muutoksia, joita evästämisessä on tapahtunut. Saattaa olla, että tutkijan haastatteluista konstruoima kehityskertomus on turhan-kin ruusuinen. Tarinasta unohtuu helposti se, että kaikissa toimituksissa on edelleen kahden kerroksen väkeä: Toisia ohjataan yksityiskohtaisesti, toisten annetaan vieläkin ”itseohjautua”. Toiset hehkuttavat uusia toimintatapoja, toiset kaipaavat yhä vanhaa, yksilökeskeistä toimituskulttuuria. Evästämisikäntöihin liittyvä kitka on ilmeisesti vähentynyt viime vuosina, mutta edelleen niissä riittää kehitettävää. Journalismin monipuolisuuden näkökulmasta olisi paikallaan selvittää yksityiskohtaisesti se, miten runsaasti päällikkötoimittajilla on erilaisia evästämisälälle ja kuinka vapaasti suoriuttava porras osaa ja haluaa poiketa saamistaan ohjeista.

Tässä luvussa olen käsitellyt toimitustyön nykytilaa ja muutoksia suunnitteluvaiheessa. Erityisesti huomioni on kiinnittynyt ideoinnin ja evästämisikäntöihin. Kun korkean ja notkean modernin toimituskäytännöt laitetaan rinnakkain, jälkimmäinen näyttää erottuvan edukseen, koska siellä toimintaa suunnitellaan enemmän, ideoita tuotetaan runsaammin ja työtehtäviin evästetään tarkemmin. Ideoiden runsaus, evästyksen tarkkuus ja suunnitelmien kattavuus voivat kuitenkin kääntyä toimitusta vastaan, jos ”kaikki” on päätetty jo ennen kuin päästään juttuhankkeiden toteuttamiseen. Seuraavassa luvussa tarkastelun kohteena on nimenomaan se, miten suomalaisissa toimituksissa juttuja valmistetaan julkaistavaksi.

# TOIMITUS TOTEUTTA

## 4 Tavoitteena tehdä juttuja nopeammin, runsaammin ja avoimemmin

Journalismia pitää tehdä aiempaa enemmän ja yhä nopeammassa tahdissa on väite, joka on usein esillä niin journalistien omilla foorumeilla kuin journalismin tutkimuksessa.<sup>1</sup> Työmäärän kasvun ja työtahdin kiristymisen uskotaan heijastuvan nimenomaan siihen, kuinka juttuja toteutetaan. Journalismin yhteydessä toteuttamisella tarkoitetaan niitä työvaiheita, jotka alkavat evästystä seuranneesta aineistonhankinnasta ja päättyvät jutun julkaisemiseen (Miettinen 1984, 82, 136, 223). Toteuttamiseen kuuluvia työvaiheita ovat esimerkiksi erilaisten aineistojen hankinta, jutun tai sitä koskevan käsikirjoituksen laatiminen sekä jutun käsitteleminen, taittaminen, editoiminen ja arvottaminen.

Tässä luvussa pohdin toimitustyön toteuttamisen, erityisesti juttujen käsittelyn, nykyistä asemaa suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Tarkastelen sitä, kuinka monikanavainen julkaiseminen ja tiimityöskentely ovat vaikuttaneet juttuhankkeiden toteuttamiseen, millä tavoin keskijohdon ja tehtävää toteuttavien toimittajien työnjako on muuttunut ja miten toimittajat ovat reagoineet toimintatilansa muutoksiin.

Kiire on perinteisesti jakanut ammattikunnan kahtia: Toimittajat ja kuvaajat ovat nähneet sen työnjälkeä heikentäväksi ongelmaksi (Jyrkiäinen

---

<sup>1</sup> Ks. esim. Välvirronen 2009, 13; Helle 2010, 166; Nikunen 2011, 32; Honkonen & Lankinen 2012, 54–58.

2008, 26, 30–31). Sen sijaan pomot ovat pitäneet sitä tekosyynä, jolla alaiset peittelevät osaamiseensa ja asenteeseensa liittyviä ongelmia (Ylönen 2008, 49, 86–87, 92–94). Tämän tutkimuksen haastatteluissa oli viitteitä edellä kuvatuista poteroista, mutta läsnä oli myös uudenlaista kiireen hyväksyvää puhetta. Online-aikakauden asettamat nopeusvaatimukset ovat niin polttavat, että kiire leimaa kaikkea tekemistä ja kaikkien on pitänyt tarkistaa omia asenteitaan. Suorittavassa portaassa omien juttujen puutteita selitetään yhä harvemmin työtahdin hektisyydellä, eikä tahdin merkittävä hidastaminen tunnu realistiselta vaihtoehdolta. Toisaalta päällikkötoimittajillakaan ei enää ole kanttia väittää kiirettä pelkäksi tekosyyksi, sillä niin paljon työtaakka on kasvanut supistuneissa ja monikanavaisissa toimituksissa.

Kiirettä on pyritty saamaan hallintaan päällekkäistä työtä karsimalla ja työprosesseja järjehtämällä, mutta epäselväksi jää, missä määrin näissä pyrkimyksissä on koko toimituksen tasolla onnistuttu. Sen sijaan joissakin haastatteluissa paljastui henkilökohtaisia strategioita, joilla journalistit olivat ottaneet itselleen lisäaikaa olennaisiin tehtäviin sulkemalla pois häiriötekijöitä. Esimerkiksi eräs pomotoimittaja tunnusti vastaavansa puhelimeen hyvin valikoivasti...

Se hirveä kiire, mikä tuossa on, ja sen tajuaminen, että ei olisi kiire, jos sulkisi turhat asiat pois, niin sehän sen [päätoksen] laukaisi. Tajuusi, että ei minun kannata vastata [lankapuhelimeen]. Olen jonkin verran oppinut tuntemaan noita puhelinnumeroitakin. Jos näkee, että jostain ministeriöstä tai Yleisradiolta soittaa, niin tunnistan sen numeron alun ja [...] vastaan silloin. Mutta jos tulee maakunnasta jostain 05-suunnalta puhelu, niin se yleensä ei ole sellainen [mihin kannattaa vastata]. Se on tylä. Ei mahda mitään, ei voi revetä [joka paikkaan]. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

Toimitustyön tahdin kiristymiseen on viitattu puhumalla uutisteollisuudesta, jossa juttuja kasataan liukuhihnalla ja lapioidaan lähteiden tarjoamaa raakamateriaalia yleisölle (A.-P. Pietilä 2007, 244–253; Quandt 2008, 83). Teollisen toimintatavan on arvioitu vaikuttaneen kielteisesti toimitusprosessin toteuttamisvaiheisiin. Kun resursseja on ollut aiempaa vähemmän tiedon keruuseen, analysointiin ja välittämiseen, toteuttamista on täytynyt

automatisoida ja standardisoida (Avilés ym. 2004, 88–89; Pulkkinen 2008, 157–158). Toisaalta teknologinen kehitys on tuonut samoihin työvaiheisiin sellaisia lisävarusteita ja oikopolkuja, jotka ovat lisänneet toteuttamisen mielekkyyttä (Avilés ym. 2004, 88, 91; Helle 2010, 165–166).

Haastattelemamme journalistit tunnistivat työtahdin kiristymisen. Kun aiemmin tiedonhankinnasta saattoi kulua tuntejakin ennen uutisten julkaisemista, tätä nykyä toimittajan pitää aloittaa uutisointi välittömästi lähdetiedot saatuaan esimerkiksi nettisähkeillä tai suorina raportteina sähköisissä viestimissä. Reaaliaikaiseen raportointiin suhtauduttiin haastatte- luissa työhön liittyvänä välttämättömyytenä, johon on aktiivisesti sopeu- duttava. Notkean modernin toimituksissa edellytetään joustavuutta niin yksilöiltä kuin koko organisaatiolta. Aikakauslehden toimittaja vakuuttaa omaa notkeuttaan muistuttamalla siitä, kuinka kiire on tätä nykyä normaali olotila:

Minä olen sitä sukupolvea, jolle se on normaalia, että on kiire, ja minä tykkään siitä. On normaalia, että teet monta asiaa yhtä aikaa. On normaalia, että sinun työtä voi käyttää moneen kertaan siitä kor- vaamatta. On normaalia, että teet nettiä tai videoklippejä samalla kun teet juttua [printtilehteen]. En minä nyt aina niin tee, mutta siis joskus. Minä tiedän, että tuolla on sellaisia ihmisiä, joitten mielestä se on ihan hirveää ja kauheaa. Minusta ei ole, koska minä en tiedä mistään muusta. (Toimittaja, aikakauslehti)

Sanomalehden toimittaja puolestaan kertoo, miten hänen toimituksessaan joustetaan tilanteen niin vaatiessa:

Lauantaisin kun meillä on vain yksi aamutoimittaja, niin jos on kii- re, uutispäällikkö päivittää verkkoa. Meillä on joustava organisaatio, että kuka ehtii tehdä. [...] Tähän työhön kuuluu neuvottelu. [...] Jos minulla on aikaa, voin verkkoon itsekin tehdä, mutta jos ei ole aikaa, niin sitten verkko[toimitus] tekee. Se menee tilanteen mukaan. (Toi- mittaja, sanomalehti)

*”Laatu on parempi, kun juttua ei ruveta repimään auki illalla”*

Korkean modernin toimituksessa yksittäisillä toimittajilla ja kuvaajilla oli laajat valtuudet toimia parhaaksi katsomallaan tavalla juttujen toteuttamisvaiheessa (ks. esim. Hemánus 1990, 110–113). Notkean modernin toimituksessa rivityöntekijän toimintavaltuuksien on arvioitu pienentyneen editorien ja managerien kasvaneen vallan seurauksena (Saari 2013, 53). Tämän tutkimuksen aineisto ei kuitenkaan anna aihetta tulkita muutosta niin, että keskipohdolla olisi 2010-luvulla täysin hegemoninen asema juttujen toteuttamisessa. Väliportaan päällikkötoimittajat koordinoivat toimintaa entistä järjestelmällisemmin, mutta heidän roolinsa journalististen lopputuotteiden toteuttamisen ydinvaiheissa, kuten lähdemateriaalien hankinnassa ja niiden muokkaamisessa jutuiksi ja muiksi journalistisiksi elementeiksi, on edelleen hyvin vähäinen. Pomot eivät hanki materiaaleja eivätkä laadi juttuja alaistensa puolesta kuin hyvin poikkeuksellisissa tilanteissa. Normaaliohjeissa nämä työvaiheet on delegoitu suorittavalle portaalille. Esimerkiksi sähköisen median päivittäisestä uutistoiminnasta vastaava päällikkötoimittaja tunnustaa, ettei hänellä ole syytä kontrolloida sellaisia työntekijöitä, jotka ovat vuosien saatossa todistaneet osaamisensa.

Jokainen [täällä] tietää suunnilleen sen mitä halutaan. Olenhan minäkin käynyt jokaisen toimittajan kanssa – toimittajien mielestä aivan liian monta – palaveria siitä, mitä halutaan. [...] Kyllä se [tavoite] on sisäistetty. Näiden vakituisten ihmisten kanssa ei sitä niin hirveästi enää käydä [läpi]. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Uskalla olla esimies! Tällä tapaa huudahti kouluttaja Marketta Rentola (1999) vuosia sitten piirtäessään ihanteellisen esimiehen muotokuva. Rentolan mukaan päällikön tehtävänä on tarjota alaiselleen sellaisia olosuhteita, joissa työ sujuu (emt., 56). Pomo tarkkailee prosessin sujumista ja puuttuu siihen useimmiten vasta silloin, kun häntä tarvitaan ongelman ratkaisijana tai tavoitteista muistuttajana (Töyry ym. 2008, 70–71). Vaikka notkean modernin toimituksessa työtä tehdään tiimeittäin, jokaiselta yksilöltä odotetaan myös itseohjautuvuutta. Sähköisessä mediassa työskentelevä päätoimittaja ei pidä ollenkaan tavoiteltavana sitä, että päälliköt jakaisivat alaisilleen yksityiskohtaisia ohjeita:

Enemmän tehdään yhdessä. Määritellään yhdessä, mitä halutaan saada aikaan, ja yhteisiä tavoitteita pitää pystyä sisäistämään. Jos ei niitä sisäistä, niin ajautuu helposti tilanteeseen, että ruvetaan ohjeistamaan kauhean tarkkaan, mutta sehän ei ole kenenkään toive eikä itse asiassa tehokasta ja fiksua toimintaakaan. (Päätoimittaja, sähköinen media)

Kun toimituksen organisointia on muutettu Suomessa korkeasta notkeaan moderniin, mallia on haettu erityisesti yhdysvaltalaisista ja brittiläisistä toimituksista, joissa työntekijöiden toimenkuvat ovat kapeampia ja keski-johdon ohjaava rooli on voimakkaampi kuin mitä se on ollut Manner-Euroopassa ja Pohjoismaissa (A.-P. Pietilä 2007, 252–253; Helle 2010, 170; Rajalahti 2010). Työnjakoa ja -ohjausta ei kuitenkaan suomalaisissa toimituksissa ole toteutettu siinä laajuudessa mihin se on viety angloamerikkalaisessa toimituskulttuurissa. Tämä on johtunut yhtäältä teknologisesta kehityksestä ja toisaalta taloudellisista laskelmista. Suomalaisen toimittajan ja kuvaajan liikkumatilan säilymistä on edesauttanut se, että viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset toimitusteknologiassa ovat siirtäneet journalisteille sellaisia toteuttamiseen sisältyviä työvaiheita, jotka aiemmin kuuluivat kirja- ja ohjelmatyöntekijöille. Näin ollen journalistit hallitsevat aiempaa laajemmin toimitustyön toteuttamisprosessia. Yksittäisen journalistin hallintaa omaan työhönsä on paradoksaalisesti lisännyt myös se, että kustannusten karsimiseksi journalistien on tätä nykyä tuotettava sisältöjä aiempaa itsenäisemmin eri julkaisukanaviin.

Vastoin ennakko-odotuksia työnkuviissa tapahtuneet muutokset eivät herättäneet tekemissämme tutkimushaastatteluissa jyrkkiä näkemyksiä puolesta tai vastaan. Monitekemiseen liittyvä kiire hiertää toimituksissa jossain määrin, mutta vastapainoksi tyytyväisyyttä tuottaa se, että journalistien hallinta omiin tuotoksiinsa on pidentynyt lähemmäksi julkaisuvaihetta. Esimerkiksi ennakoiva taitto eli tietoisuus tarvittavasta merkkimäärästä on voinut antaa lehtitoimittajalle varmuutta siitä, että hänen työnsä tulee julki juuri sellaisessa muodossa kuin hänelle on etukäteen luvattu.

Minä monesti saatan pyytääkin, kun tulen keikalta, että voisiko tehdä tilat [jutulle]. Siitä syystä, että laatukin on parempi, kun sitä ei ruveta repimään auki illalla ja lyhentelemään ja muuttelemaan miten

sattuu. Minä tykkään, että tiedän alusta pitäen, mikä tila sille [jutulle] on, mihin se tulee. Kun olen aika tarkka, niin pystyn sillä tavalla olemaan varma, että sitä ei tuhota lyhentämisessä. (Toimittaja, sanomalehti)

Journalistien hallinta työhönsä ei kuitenkaan enää merkitse yksinvaltiutta. Kun korkean modernin toimituksessa journalistit olivat yksilösuoritusten tekijöitä, notkean modernin toimituksessa he osallistuvat joukkuepeleihin. Juttujen toteutusvaiheessa tämä muutos ilmenee usealla tavalla. Ensinnäkin toimittajat neuvottelevat kuvaajien ja graafikoiden kanssa juttuprosessinsa alusta lähtien, kun aiemmin ”kuvittaminen” saattoi alkaa vasta tekstin valmistuttua ja viestikapulaa vaihdettiin vailla keskustelua siitä, mihin kukin oli pyrkimässä.<sup>2</sup> Toiseksi laajempia juttuhankkeita on pilkottu pienempiin osiin toimittajien kesken, mikä on lisännyt keskustelua toimituksen sisällä ainakin siitä, miten eri hankkeissa näkökulmat ja ilmaisutavat jaetaan (Helle 2010, 168). Kun aiemmin jokaisella toimittajalla oli oma, erillinen juttuprojekti, tarvetta toimittajien välisiin keskusteluihin oli huomattavasti vähemmän. Kolmanneksi väliportaan päälliköt tarvitsevat alaisiltaan tilannekatsauksia toteuttamisen eri vaiheista, jotta he osaavat koordinoida päättyvien hankkeiden tuotosten julkaisua eri kanaviin ja allokoida vapautunutta työvoimaa alkaviin hankkeisiin (emt., 163–164). Monomedian aikakaudella muuttuvia, huomioon otettavia osatekijöitä oli toimituksissa vähemmän kuin nykyisin, eikä toimittajien ja heidän esimiestensä tarvinnut olla yhtä tiiviissä vuorovaikutuksessa kuin monimediatoimituksissa (Tuominen ym. 2002, 230).

Haastattelemamme journalistit eivät ole kokeneet, että siirtyminen toimitustyössä yksityisyrityksestä tiimityöhön olisi kahlinnut heidän luovuuttaan. Maakuntalehden toimittaja tiivistää monien muidenkin näkemykset huomauttamalla, kuinka kasvanut vuorovaikutus toimitusorganisaatiossa hyödyttää yleisöä laadukkaampana – tai ainakin tasalaatuisempana – journalismina:

<sup>2</sup> Ks. vuorovaikutuksesta kuvajournalistisen tuotantoprosessin osana tarkemmin Koljonen 2004, 59–62.



Suunnitteluprosessi ja editointi ja [kaikki] tällainen ovat lukijan kannalta usein palkitsevampia. Tulee tasalaatuinen lehti, jossa on useampia näkökulmia otettu huomioon. Vaarana on se, että hävitetään toimittajilta kyky haistaa uutisia [...], mutta kyllä tämä trendi on siinä mielessä oikea, että se vastaa niihin tarpeisiin, mitä nyt ajassa lehtien suhteen on. (Toimittaja, sanomalehti)

*”Välillä hämmästelee, että voi edelleen olla näin itsenäinen”*

Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin useita asioita, jotka olivat muuttuneet journalistisen työn toteuttamisvaiheissa: online-aikakaudella juttujen valmistusaika on lyhentynyt, monikanavaisessa tuotannossa koordinoimisen tarve on lisääntynyt ja umpioitunut yksityisyrittäminen on korvautunut avoimuudella ja tiimityöskentelyllä. Kuitenkaan muutostarina korkeasta notkeaan moderniin ei juttujen toteuttamisessa muodostu yhtä ehjäksi kuin suunnitteluvaiheessa. Journalistisen työprosessin ydinvaiheissa – tiedon hankinnassa ja jalostamisessa – on paljon jatkuvuutta, kerrostumia aiemmilta vuosikymmeniltä, edellisiltä toimittajasukupolvilta (ks. myös Heinonen 1999, 7; Carpentier 2005, 214–215). Pysyvyyttä on nimenomaan sellaisissa työprosessin vaiheissa, joissa johtamisen rooli on edelleen vähäinen.

Kun suunnittelun tehostumista pidetään ammattikunnan keskuudessa paria pintanaarmua lukuun ottamatta myönteisenä kehityksenä, juttujen toteuttamisessa tapahtuneisiin muutoksiin journalistien suhtautuminen on melko neutraalia ainakin tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella. Työtahdin kiristyminen tunnistetaan, mutta sitä ei yksiselitteisesti tuomita. Yhteistyön lisääntyminen on huomattu, mutta sitä ei varauksettomasti siunata. Tämänkaltaista suhtautumista voisi luonnehtia jopa välinpitämättömäksi, mikä on hyvin kiinnostavasti ristiriidassa siihen, kuinka tunteenomaisesti ja omistavasti toimittajat ja kuvaajat suhtautuvat omiin tuotoksiinsa ja niiden tekemiseen. Kun suunnitteluvaiheessa päälliköiltä tuleva ohjeistus ja sparraaminen saavat 2010-luvulla myönteisen vastaanoton ohjauksen kohteilta, toteuttamisessa kanta kääntyy päällelleen. Ohjailu ja kyseenalaistaminen voidaan tuolloin kokea häirinnäksi, jopa am-

mattitaidon mitätöinniksi. Samasta herkkyydestä kielii myös se, että jos juttujen käsittelyssä, taittamisessa, editoimisessa tai arvottamisessa poiketaan suunnitellusta, tekijä voi tulkita muutokset epäonnistumiseksi ja tilanteesta riippuen soimaa tästä itseään tai pomoaan.

Mediatutkija Nico Carpentier (2005, 204) on osoittanut, että kontrolli omaan työhön on journalistille yksi keskeisimmistä arvoista. Muutamis- ja tuoreissa suomalaisissa toimitustyön tutkimuksissa (Nikunen 2011, 46; Saari 2013, 52) on arvioitu, että sitä mukaa kun toimitusorganisaatioita on saneerattu pienemmiksi, jäljelle jääneiden toimittajien ja kuvaajien hallinta omasta työstään on heikentynyt. Organisaatioiden supistamisella voi nähdä myös päinvastaisia vaikutuksia suorittavan portaan kannalta. Kun työvoimaresurssit ovat entistä pienemmät, toimintaa on suunniteltava yhä tarkemmin ja suunnitelmista on pidettävä kiinni aiempaa tiukemmin. Samoin toimitusten kulukuurit pakottavat virtaviivaistamaan tuotantoprosesseja, mikä minimoi juttujen uudelleen teettämistä ja niiden perusteellista käsittelyä. Tolkulliselta tuntuisi ajatella niin, että nämä muutokset eivät yksioikoisesti kurista toimitustyöntekijöitä entistä ahtaammalle vaan ne avaavat sellaisia mahdollisuuksia, jotka vahvistavat yksittäisen työntekijän valtaa määritellä omaa työtään (ks. esim. Lahenius 2002, 107; Avilés ym. 2004, 91–92, 95). Ainakin haastattelemamme sanomalehtitoimittaja hehkutti, miten hyvin hän voi kontrolloida sitä, mistä hän tekee juttua ja miten hän ne tekee.

Välillä hämmästelee, että voi edelleen tässäkin ympäristössä olla näin itsenäinen, mutta siihen on tärkein selitys, että me toimitaan tämmöisellä ydinosaamisen alueella, [paikallis]uutisissa, mitkä ovat meille elintärkeitä. [...] Kun on molemmin puolin luottamus, että minä hoidan ne asiat niin kuin tarvitsee, ja jos tulee uutispäälliköiltä vinkkejä, niin totta kai hoidetaan nekin. [...] Minun kokemukseni on, että jos täällä ymmärtää tietyt lainalaisuudet, miten tätä lehteä nykyään tehdään, ja pystyy silti olemaan innostunut työstänsä ja ideoimaan, niin kyllä täällä saa myös itsenäisesti tehdä, mutta ei tietenkään aina ja koko ajan. (Toimittaja, sanomalehti)

Kolme komparatiivia – nopeammin, runsaammin ja avoimemmin – kuvaa journalistisen työn keskeisiä muutoksia tehtävänsä suorittavan toimittajan ja kuvaajan näkökulmasta. Journalistin pitää suorittaa entistä useampia tehtäviä, hänen tulee suoriutua niistä aiempaa ripeämmin ja hänen täytyy sopeutua työsuorituksen aikana entistä tiiviimpään vuorovaikutukseen. Tämän tutkimuksen yksi yllättävimmistä tuloksista oli se, että edellä kuvatun kaltainen teollinen toimitustyö ei enää ahdistakaan ammattikuntaa siinä määrin kuin joitakin vuosia sitten (vrt. Jyrkiäinen 2008, 30–32). Osittain odotamatonta työtyytyväisyyttä voi selittää sillä, että toimittajat ja kuvaajat toteuttavat juttuhankkeita aiempaa kireämmästä työtahdista huolimatta yhä hyvin itsenäisesti. Päällikkötoimittajat koordinoivat ja kontrolloivat alaisensa toimintaa aiempaa aktiivisemmin, mutta he eivät puutu kuin poikkeustapauksissa toteuttamisen ydinvaiheisiin eli materiaalien hankintaan ja journalististen tuotosten laatimiseen. Vaikka kasvaneisiin vaatimuksiin suhtauduttiin haastatteluissa yleensä ottaen sopeutuvasti ja sovittelevasti, pinnan alta saattoi havaita voimakkaitakin jännitteitä. Mitä useammin ja laajemmin keskijohto puuttuu alaistensa työhön nimenomaan toteuttamisvaiheessa, sitä todennäköisempää on se, että jännitteet eskaloituvat konflikteiksi enemmän tai myöhemmin. Suorittavalle portaalle suotu rajallinenkin autonomia säilyttää työrauhan organisaatiossa.

#### 4.1 Käsittely jakaa tunteita ja toimituksia

Valmistuneiden juttujen ja juttukäsikirjoitusten käsittely on osa toimitustyön toteuttamisvaihetta. Keskijohto osallistuu juttujen käsittelyyn monin tavoin. Esimerkiksi päällikkötoimittaja voi antaa toimittajalle suullisesti ohjeet käsittelyyn, minkä jälkeen jutun kirjoittanut toimittaja käsittelee itse omaa juttuansa. Seuraavassa havaintokatkelmassa olemme aikakauslehden toimituksessa, jossa päällikkötoimittaja kertoo toimittajalle, miten drinkeistä kertovaa juttua pitäisi vielä muokata uudelleen:

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Sitten kun tämä X [valokuvissa oleva nainen] ei puhu [jutussa] mitään, niin se voisi jonkun sitaatin kyllä sanoa. Se vaan tekee hiljaa drinkkejä...

KIRJOITTAVA TOIMITTAJA: Minä en nyt laittanut siitä... Minulla on kyllä pitkä haastattelu olemassa siitä. Minä voin nostaa sieltä [haastattelusta] niitä kilpailujuttuja.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Joo, nosta sieltä.

KIRJOITTAVA TOIMITTAJA: Minä ajattelin, että kun tuo Y [toimittussihteeri] sanoi minulle, että katsotaan miten mahtuu nämä drinkkien tiedot...

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Kun se esiintyy siinä jutussa, niin se voisi jotain sanoa, että olisi ainakin tarjolla. Sen sinä voisit lisätä.

KIRJOITTAVA TOIMITTAJA: Joo.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Sitten mietin, että nämä suositukset ovat sinällään vähän turhat, kun niissä jutuissa lukee, mikä juoma se on, kun jokaisessa reseptissä lukee tämä.

KIRJOITTAVA TOIMITTAJA: Ai, siellä.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA: Niin sen takia niitä ei minun mielestäni tarvita, kun ne lukevat siellä.

Edellä lainatusta dialogista on ulkopuolisen hankala saada otetta, koska keskustelussa osapuolet puhuvat toisilleen äänettömän esineen, editoinnin kohteena olevan jutun kautta. Huomionarvoista keskustelussa on se, kuinka pomo pehmein, ehdollisin kommentein ohjailee alaistaan haluamaansa suuntaan. Lisäksi on syytä noteerata, että muutostoiveita on pyritty perustelemaan. Tässä tapauksessa tarvetta perusteluihin lisää se, että kirjoittava toimittaja kokee saaneensa hankkeen suunnitteluvaiheessa nyt saatuihin muutostoiveisiin nähden ristiriitaista evästystä.

Tässä alaluvussa haastattelemamme journalistit kertovat toimitustensa käsittelykäytännöistä.<sup>3</sup> Käsittely on toteutukseen liittyvää toimintaa, jossa

<sup>3</sup> Tässä yhteydessä puhutaan käsittelystä käsitteellisten sekaannusten välttämiseksi. Sanomaja aikakauslehdissä on juttuversioiden kommentointia ja muokkausta kutsuttu editoinniksi, kun taas sähköisissä viestimissä editoinnilla on tarkoitettu juttumateriaalien (juontopuheen

joku muu kuin juttua laativa toimittaja juttuversioon tai käsikirjoitukseen perehdyttyään kommentoi ja mahdollisesti muokkaa tuotosta tai delegoi muokkauksen jutun tekijälle (Kuutti 2012, 33). Seuraavaksi tarkastelen sitä, kuinka toimittajan tuotoksia tätä nykyä käsitellään eri viestimissä, millaisia muutoksia käsittelykäytännöissä on havaittavissa ja millä tavoin yhtäältä käsittelystä vastaavat pomot ja toisaalta käsittelyn kohteina olevat alaiset suhtautuvat tämän toimitustyön vaiheen sujuvuuteen.

Graafisen median toimituksissa käsittelyyn siirrytään yleensä vasta sitten, kun toimittaja on saanut valmiiksi ensimmäisen version jutustaan (Töyry ym. 2008, 15, 78).<sup>4</sup> Sähköisen median toimituksissa juttuversion sijaan tarkastellaan toimittajan laatimaa käsikirjoitusta eli suunnitelmaa siitä, mitä hän aikoo kertoa jutussaan (Huovila 2005, 76–77). Toimitusprosessien erilaisuutta perustellaan aikatauluilla. Sähköisen median uutistoimituksissa jutut valmistuvat yleensä niin lähellä lähetysten alkamisaikoja – osa valmistuu vasta lähetysten aikana – ettei valmiita juttuja ehdittäisi koostaa uudelleen (Avilés ym. 2004, 93, 95). Näin ollen kommentointi ja muokkaus on tehtävä aiemmassa vaiheessa toimitusprosessia.

Näkemykset käsittelyn aseman muutoksesta toimitustyössä ovat risiiritäisiä. Joidenkin mielestä käsittelyn merkitys on korostunut, toisten mielestä heikentynyt ja kolmansien mielestä pysynyt ennallaan. Näkemyserot selittyvät siitä, miten suhtautuu journalismin muutokseen ylipäänsä ja kuinka sijoittaa käsittelyn osaksi tätä yleistä muutosta. Valtaosa tähän tutkimukseen haastatelluista arvioi journalismin kehittyneen suotuisasti viime vuosikymmenien aikana. Kun kehityskertomuksen haluaa pitää mahdollisimman ehyenä, silloin kaikki – myös käsittely – näyttää olevan paremmalla tolalla kuin aiemmin. Tällä tapaa ajattelee myös sanomalehden päätoimittaja, joka yhdistää käsittelyn osaksi muita toimitusprosessin vaihteita:

---

ja kuvan) koostamista (Kuutti 2012, 33). Viime vuosina editointi on ymmärretty laajemmin toimintana, joka on läsnä journalistisen työprosessin alusta loppuun (ks. esim. Stepp 2008; Töyry ym. 2008).

<sup>4</sup> Aikakauslehdissä voidaan myös pyytää tekijältä rakennesuunnitelmaa tulevasta jutusta ennen varsinaisen jutun laatimista (Töyry ym. 2008, 71–73). Tällainen toimintatapa ei kuitenkaan ollut käytössä tähän tutkimukseen osallistuneissa aikakauslehdissä.

Samoin on lisääntynyt tämä – me puhutaan tuottamisesta. Tietysti tuottaminen on etukäteissuunnittelua ja käsittely on osa tuottamista. Kyllä se [käsittely] minun mielestäni on selvästi lisääntynyt, ja se on ollut pyrkimys. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Osa journalisteista sitä vastoin pilkkoo työprosessia pienempiin osiin. Haastatteluaineistossa esimerkiksi suunnittelu ja käsittely saatettiin nähdä vastakkaisiksi toiminnoiksi, joiden asemat ovat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa nähden. Näin ajattelevan mielestä tarve käsitellä juttuja jälkikäteen on vähentynyt, koska juttuja on alettu suunnitella etukäteen aiempaa tarkemmin. Tällaiseen painopisteen siirtymiseen haastatellut journalistit suhtautuivat myönteisesti, koska monella tuntui olevan karvaita muistoja taitamattomasta käsittelystä. Päällikkötoimittajat pitivät käsittelyn korvaantumista suunnittelulla järkevänä myös säästösyistä. Hupenevien voimavarojen keskellä on vaikea perustella sitä, miksi ammattitoimittajan työtä pitäisi pomon tai vertaisen korjata ja parannella (ks. myös Esser 1998, 395–396). Erään toisen sanomalehden päätoimittaja onkin ohjeistanut keskijohtoa keskittymään ennemmin suunnitteluun kuin huonojen juttujen uudelleen kirjoittamiseen:

Olen kuitenkin patistanut, että juttuja ei pidä kirjoittaa uudestaan, [koska] näyttää siltä, että se ei toimi. [...] Tietysti merkkimäärän pitää täsmätä, ja korjataan pois tyylivirheitä tai kielioppivirheitä tai lyöntivirheitä, ja ehkä kärkeä voidaan kirjoittaa vähän uusiksi, mutta siinä kaikki. Jos juttu on huono, niin ei editoijan tarvitse kirjoittaa sitä uudestaan. (Päätoimittaja, sanomalehti)

Käsittelyn vähenemisestä tai lisääntymisestä puhuivat erityisesti sanomalehdissä työskennelleet journalistit. Aikakauslehtien ja sähköisen median työntekijöillä ei ollut yhtä vahvoja kantoja muutokseen. Joidenkin mielestä käsittelyn laajuus ja käytännöt olivat pysyneet suurin piirtein samanlaisina heidän työuransa aikana. Yleisen muutoksen paikantamista sekoittaa kuitenkin se, että haastattelemistamme toimittajista nuorimmat olivat viime vuosina kokeneet muutoksen heidän omien juttujensa tai käsikirjoitustensa käsittelyssä mutta eivät osanneet arvioida omien kokemustensa yleistettävyyttä. Nuoret toimittajat kertoivat, kuinka heidän tuotoksiaan oli aluksi

syynätkin tarkasti, mutta sitä mukaa kun kokemus oli karttunut, pomojen luottamus oli kasvanut ja käsittelyn määrä vähentynyt. Pääliikkötoimittajat kertoivat samasta muutoksesta toisesta näkökulmasta: Toimittajan kokemuksen karttuminen näkyi hänen itseluottamuksensa lisääntymisenä. Tietoisuus organisaation odotuksista ja omista kyvyistä täyttää ne oli lisännyt itseohjautuvuutta toteutusvaiheessa. Sähköisen median pääliikkötoimittajan kertomus tästä ilmiöstä herättää kysymyksen, onko itseluottamusta ja -ohjautuvuutta jo liikaakin silloin kun toimittaja ei luetuta juttuaan tai käsikirjoitustaan esimiehellään.

Kyllähän niitä käsikirjoituksia aina luetaan. Minäkin luen aika usein niitä. Toimittajat, varsinkin nuoremmat, haluavat, että [joku] lukee sen käsikirjoituksen läpi, että onko tämä ok. Vanhemmat [toimittajat] nyt tekevät juttunsa [omin päin]. Aamulla kun ne lähtevät [keikalle], niin ei niistä sen kummemmin kuule [ennen] kuin illan lähetyksessä. (Pääliikkötoimittaja, sähköinen media)

Käsittelyn merkitystä on saattanut kutistaa myös kaksi laajempaa toimitustyön muutosta. Ensinnäkin journalistien työ on ”silppuuntunut”, eli pääliikkötoimittajien ja toimittajien pitää kyetä venymään saman työvuoron aikana hyvinkin erilaisiin suorituksiin (Kolari 2009, 153–159). Jotkut haastattelimme journalistit myönsivät, että he joutuvat työvuoronsa aikana asettamaan muita tehtäviä etusijalle käsittelyn kustannuksella. Toiseksi journalistien työ on nykyisin vahvasti integroitua, eli työvaiheet ovat limityneet laanimaisesti toisiinsa muodostaen jatkuvan neuvottelun ja vuorovaikutuksen kehän (Penttilä 2001, 28). Tästä kielii se, että haastatteluissa käsittelyksi saatettiin mieltää myös suunnitteluun kuuluvia työvaiheita.

*”Onhan minulla tässä paljon enemmän vaikutusvaltaa”*

Käsittelyn aseman muutoksen paikantamista hämmentää myös se, että tämä työvaihe on eri viestimisissä toteutettu eri tavoin. Aikakauslehdissä suositetaan käsittelyä, jota voi luonnehtia vuorovaikutteiseksi (Töyry ym. 2008, 93). Pisimmälle vietyinä se tarkoittaa sitä, että toimittaja itse käsittelee omat juttunsa saatuaan palautteen ja ohjeet käsittelyportaalta. Siinäkin tapauk-

sessä, että käsittelyn toteuttaa joku muu kuin jutun tehnyt toimittaja, tämä pidetään ajan tasalla käsittelyssä tehdyistä muutoksista. Aiemmin sanomalehdessä mutta haastatteluhetkellä aikakauslehdessä työskennellyt toimittaja koki jälkimmäisen lehtityypin toimituksessa sovelletun käsittelytavan mielekkäämmäksi:

[Edellisessä työpaikassa oli] erityyppinen toimintatapa. Sitä sai sen aiheen, kirjoitti jutun ja palautti sen, ja sitten esimies ehkä käsitteli sen ja pisti eteenpäin. Onhan minulla tässä paljon enemmän vaikutusvaltaa. Minä olen mukana ideoimassa, minä toteutan sen ja vien sen [pomolle], ja sitten saan ihmisiltä kommentit siitä jutusta ja toiveet, mitä sille pitäisi tehdä, ja sitten minä toteutan ne, ja vasta sitten jätän sen [jutun], jonka jälkeen ehkä joku muu tekee siihen vielä lopueditointeja. (Toimittaja, aikakauslehti)

Yhdysvaltalainen professori ja editori Carl Sessions Stepp (2008, 129–130) muistuttaa toimitustyön johtamista ja editointia luotaavassa oppikirjassaan, että käsittelyn toteuttaminen yhteistyönä tarjoaa parhaat edellytykset jutun laatijalle ja sen käsittelijälle olla tietoisia toistensa toiminnan perusteista. Lisäksi yhdessä käsitteleminen antaa osallisille tarkemman käsityksen työprosessin onnistumisista ja epäonnistumista kuin yksin toteutettu käsittely (ks. myös Töyry ym. 2008, 93). Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella toimittajan mukanaolo käsittelyssä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin ja työn laatuun.

Sanomalehdissä juttujen käsittely ei ole samaan tapaan vuorovaikutteista kuin aikakauslehdissä. Jutun tekijä ei osallistu juttunsa käsittelyyn, vaan se on uskottu käsittelyvuorossa oleville väliportaalle päälliköille tai rivityöntekijöille. Myös vuorovaikutus tekijän ja käsittelijän välillä jää vähäiseksi (ks. myös Esser 1998, 388–389). Käsittelijä ei kysy neuvoja saati lupaa tekemiinsä muutoksiin, eikä tekijä kerro juttunsa taustoja ja ratkaisujensa perusteita tukeakseen käsittelyä. Tällainen toimintatapa on pitkälti uutistyon sanelemaa: kiivas julkaisurytmi ei jätä aikaa moniportaiselle käsittelylle. Lisäksi valtaosa käsittelystä toteutetaan iltaisin, jolloin juttujen tekijät ovat jo poistuneet työpaikalta vapaa-ajan viettoon. Sanomalehdessä työskentelevä päällikkötoimittaja myöntääkin, että toisinaan käsittelyä ei voi tehdä niin perusteellisesti kuin tahtoisi:



Aika usein käy, että jutut valmistuvat lähellä sen toimittajan työajan päättymistä, ja sen jälkeen toimittajan kanssa jutun jalostaminen on tietenkin hankalampaa, jos se toinen on poissa. [...] Totta kai [käsittelyä] tehdään sittenkin, mutta kun sinulla ei voi olla samanlaisia tietoja eikä toimittajan muistiinpanoja, niin se rajoittaa huomattavasti [käsittelyä] verrattuna siihen [että toimittaja olisi läsnä]. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Selkeydestään ja tehokkuudestaan huolimatta editorikeskeinen käsittely näyttää aiheuttavan toimituksissa tyytymättömyyttä ja altistavan virheisiin (ks. myös Esser 1998, 382). Toimittajat muistelevat katkerina, kuinka heidän juttujaan on ”raiskattu” taitamattomalla käsittelyllä. Vastaavasti käsittelijät moittivat toimittajia siitä, että nämä eivät kerro riittävästi jutuistaan eivätkä varmista työvuoronsa aikana kaiken olevan selvää myös käsittelyportaassa. Vaikka tietokatkoksista ja käsittelyvirheistä puhutaan useimmiten menneisyyden kirosina, haastatteluista voi lukea, että täysin tyytyväisiä ei sanomalehdissä olla nykytilanteeseenkaan:

Suurin haaste on varmaan editoinnin – näin laajasti käsiteltynä – kehittäminen. Se on vielä verrattuna parhaaseen aikakauslehtiosaimiseen aika lapsenkengissä. Totta kai aikataulu on [sanomalehdissä] paljon haasteellisempi, [eikä] samanlaiseen pääsekään, mutta tavallaan se osaaminen ja asenne [olisivat meillekin tervetullutta]. Se itseäni mietityttää tällä hetkellä ehkä eniten. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Koska sähköisessä mediassa kommentoidaan ja muokataan juttujen käsikirjoituksia, toiminta on pakostakin vuorovaikutteista ja toimittajakeskeistä. Käsittelijähän ei osallistu jutun viimeistelyyn, vaan sen jutun laatinut toimittaja tekee yhdessä teknisen henkilökunnan kanssa. Haastattelujen perusteella käsittelyn asema ei ole sähköisen median toimitusprosessissa yhtä vahva ja vakiintunut kuin lehdissä. Esimerkiksi sähköisen median uutistoimituksissa ei ole erityistä käsittelyporrasta, vaan päällikkötoimittajat ja jutun tekijän kollegat kommentoivat käsikirjoitusta muiden askareiden lomassa.

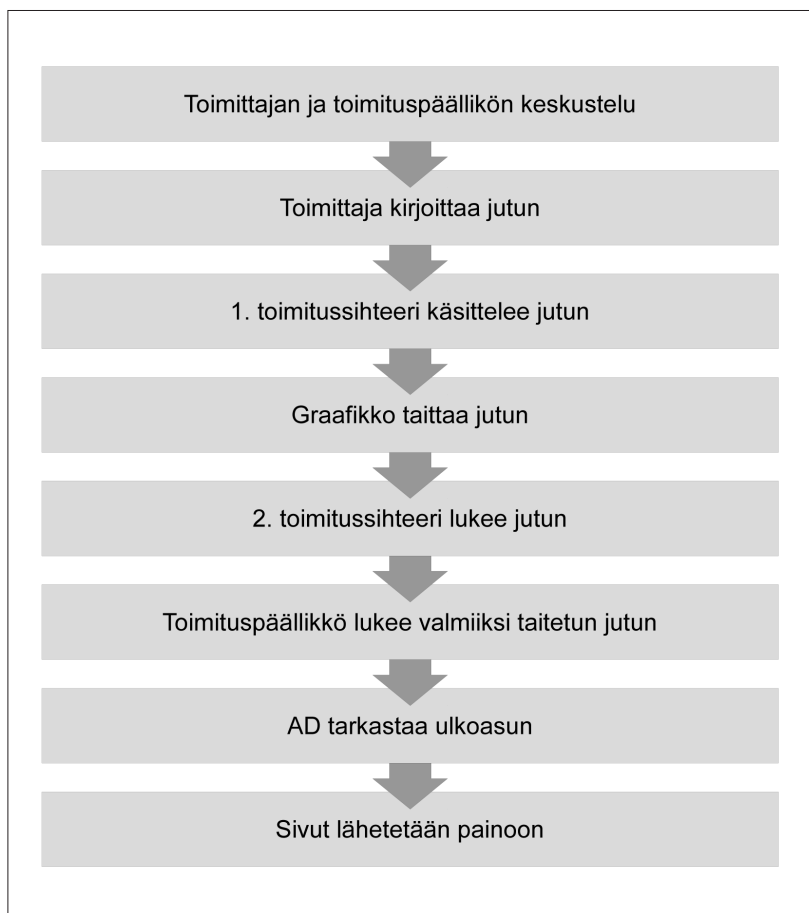
## *”Käsittely on ehkä jäänyt jalkoihin”*

Vaikka uutis- ja toimituspäälliköt ovat keskeisissä rooleissa myös juttujen käsittelyssä, heidän on täytynyt delegoida merkittävä osa käsittelytyöstä toimitussihteereille ja toimittajille. Sanomalehtien uutispäälliköt ovat keskittyneet tärkeimpien, isoimpien juttukokonaisuuksien käsittelyyn, ja aikakauslehtien toimituspäälliköt sivuvedosten tarkistamiseen. Jonkinlaiseksi pulmaksi tässä järjestelyssä on osoittautunut se, että toimitussihteereiden ja käsittelevien toimittajien asema on jäänyt häilyväksi juttuja laatiiviin toimittajiin nähden. Kenen sana painaa kiistatilanteessa? Haastatteluissa ilmennyt epätietoisuus omasta asemasta on heijastunut käsittelyyn; esimerkiksi silloin kun käsittelijänä on nuori, kokematon toimittaja ja käsittelyn kohteena konkaritoimittajan juttu, käsittelyssä ei rohjeta tehdä muuta kuin korjata lyöntivirheet.

Sitä [käsittelyä] ei hirveästi vielä ole. [...] Sitä [on] yrittänyt, että saisi sellaista tapaa tänne, mutta se on ehkä jäänyt jalkoihin. [...] Helpompi [on] mennä nuoremman kollegan kanssa kuin sen jo kaiken nähneen kollegan kanssa keskustelemaan. Kyllähän se hyvin pitkälti on [niin], että toimittaja [itsenäisesti] sen [juttunsa] valmiiksi saattaa. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Aikakauslehdissä käsittely on sikäli järjestelmällistä, että käsittelymankeli toimii samalla tavalla kaikissa juttuhankkeissa (ks. myös Töyry ym. 2008, 94–95). Oheisessa kuviossa (ks. kuvio 5) on esitetty tässä tutkimuksessa mukana olleen aikakauslehden käsittelyjärjestelmä, jossa toimitussihteerit ja -päälliköt kommentoivat ja muokkaavat juttuja tietyssä, vakiintuneessa järjestyksessä. Tässä lehdessä toimittaja jättää valmiin juttunsa ensin yhden toimitussihteerin käsiteltäväksi. Seuraavaksi pohditaan isommalla joukolla tekstin ja visuaalisten elementtien toimivuutta lehden sivulle taitettuna, minkä jälkeen taitettu sivuvedos siirtyy oikoluettavaksi toiselle toimitussihteerille. Sieltä valmis sivu menee viimeiseen tarkistukseen toimituspäällikölle. Toisessa tähän tutkimukseen osallistuneessa aikakauslehdessä käsittelyvaihe alkaa siitä, kun toimittaja luovuttaa juttunsa toimituspäällikölle. Tämä käy jutun läpi ja antaa toimittajalle ohjeet mahdolliseen lisätyöstämiseen. Korjaukset tehtyään toimittaja toimittaa jutun toimitussihteereille,

jotka käsittelevät juttua ensin tykönään ja myöhemmin taitossa graafikoiden kanssa. Myös tässä lehdessä sivuvedoksen viimeisen tarkistuksen tekee toimituspäällikkö. Lisäksi yhdessä sähköisen median toimituksessa käsittelyprosessi toistui samanlaisena joka kerta, joskin kyse oli vetovuorossa olleen päällikkötoimittajan käsikirjoituksiin antamista kommentteista ja valmiiden juttuinserttien katsomisesta ennen lähetystä.



Kuvio 5.  
Jutun kiertokulku tutkimukseen osallistuneessa aikakauslehdessä

Vaikka kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa toimituksissa juttuversioita tai juttukäsikirjoituksia käsiteltiin, kummassakaan sanomalehdessä ja toisessa sähköisen median toimituksessa ei ollut vakioitunutta käsittelyprosessia, joka olisi toistunut jutusta toiseen samanlaisena. Sen sijaan näissä toimituksissa käsittely oli tapauskohtaista. Riippuen yhtäältä jutun merkittävyydestä ja toisaalta jutun tekijän statuksesta käsittelytoimet saattoivat olla perusteelliset tai sitten hyvin vähäiset. Merkille pantavaa on se, että toisinaan haastattelemamme journalistit puhuivat käsittelyn sijaan tarkistamisesta. Tällä sanavalinnalla haluttiin ilmaista sitä, että kun juttu on edennyt tuotannossa julkaisuvaiheen kynnykselle, silloin voidaan tehdä enää kosmeettisia muutoksia tai sitten juttu pitää palauttaa takaisin tekijälle (Stepp 2008, 126). Eräs sanomalehden toimittaja myönsi, että hänen edustamassaan lehdessä käsittely rajoittui useimmissa tapauksissa oikolukemiseksi:

Osittain varmaan ihan resurssienkin puolesta se [käsittely] on enemmän [sitä], että kun se [juttu] taitetaan sivulle, niin sieltä oikoluetaan ne virheet pois. Tietty joskus jos on aikaa, niin sitten voidaan pyörittää enemmän sitä kokonaisuutta, mutta ihan konkreettista jutun editointia ja [näkö]kulmien pyörittämistä uusiksi, niin sitä on kuitenkin aika vähän. (Toimittaja, sanomalehti)

Journalismin uskottavuuden ja luotettavuuden takeena on pidetty sitä, että julkaistavien tietojen paikkansapitävyys tarkistetaan (Miettinen 1984, 136–137). Pienissä paikallis- ja aikakauslehdissä tarkistaminen on yleensä jäänyt jutun tekijän harteille, mutta hiemankin suuremmissa toimituksissa on noudatettu periaatetta, jossa jutun tarkistaa ennen julkaisemista joku muu kuin tekijä. Viime vuosina on kuitenkin esitetty huolta, että tarkistusrajoitukset olisivat rapautuneet myös isommissa toimituksissa (ks. esim. Journalisti 10/2010, 8–9; Rajalahti 2010). Ongelma on liitetty varsinkin verkkouutisointiin, jossa julkaisutahdin kiihtyminen ja lainajuttujen kierrättäminen ovat johtaneet virheiden lisääntymiseen. Huoli tarkistamiseen jäävän ajan lyhenemisestä tuli esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa (ks. myös Honkonen & Lankinen 2012, 76–83).

*”Juttu olisi ollut parempi ilman editointia”*

Tässä tutkimuksessa mukana olleiden aikakauslehtien toimituksissa kukin numero oli yhden päällikkötoimittajan vetovastuulla, eli hän vastasi toimitusprosessista alusta loppuun. Sen sijaan uutistoimituksissa vastuu on tyyppillisesti jaettu niin, että suunnittelusta vastaa eri päällikkö kuin käsittelystä. Tämä voi johtaa tietokatkoksiin ja äkkikäännöksiin: suunnittelussa sovittu ei enää pidä käsittelyssä, ja toimittajan edellytetään tekevän tai hänen puolestaan tehdään muutoksia, jotka eivät istu alkuperäiseen ideaan (ks. myös Hujanen 2011, 28–29). Haastatteluissamme erityisesti sanomalehtien toimittajat ilmaisivat tuotumuksensa siitä, että keskijohdon vuoronvaihto voi muuttaa jutun sellaiseksi, ettei sitä enää tunnista omakseen:

Olen ollut vaikeissa tilanteissa, kun niitä minun juttuja on editoitu. Tänne tulee delegaatio ja haluaa ripittää minua, että siihen on tullut [sellainen] näkökulma. [...] Minä en olisi sillä tavalla valinnut. Joko tuottaja on valinnut tai editoinut sitä [juttua] sillä tavalla, että se on muuttunut sellaiseksi, että minä en sitä allekirjoita. [...] Olin vaivaa nähnyt, ja se olisi ollut ihan hyvä se minun juttuni, tai siis parempi ilman editointia. Ja sitten haukut päälle [nauraa]. (Toimittaja, sanomalehti)

Tutkimushaastatteluista sanotun voi hieman kärjistäen tulkita osoittavan, että sanomalehdissä työskentelevillä on traumaattinen suhde käsittelyyn. Päällikkötoimittajat ikään kuin häpeävät sitä, että käsittely on heidän toimituksessaan yhä retuperällä. Aikaa kului haastatteluissa siihen, kun pomot selittivät syitä nykyiseen jamaan ja uskottelivat itselleen, että tulevaisuudessa käsittely paranee. Toimittajat olivat puolestaan ärtyneitä käsittelyssä kokemistaan vääryyksistä, minkä takia he suhtautuivat vihamielisesti puheisiin käsittelyn tehostamisesta. Toimittajat hyväksyivät, että päällikkötoimittajalla on keskeinen rooli sanomalehtien suunnittelussa ja arvioinnissa, mutta toteutuksessa he näyttävät kokevan pomon edelleen häiriötekijäksi.

Aikakauslehdissä ja sähköisessä mediassa työskennelleet toimittajat eivät yhtyneet sanomalehtitoimittajien kritiikkiin. Sähköisen median uutistoimituksissa käsittely ei ole niin keskeisessä osassa, että se olisi herättänyt

haastatelluissa toimittajissa vahvoja tunnereaktioita. Sen sijaan aikakauslehtitoimittajille käsittely rakentaa yksituumaisuutta ja suoranaista me-henkeä. Huolellisesta käsittelystä olivat niin pomot kuin toimittajat ylpeitä. Ammattiylpeydestään todistuksen antoi päällikkötoimittaja, jonka mielestä aikakauslehdet erottuvat päivittäisjournalismista nimenomaan huolellisesta käsittelystä seuranneella viimeistellyllä ja virheettömällä lopputuotteella:

Meillä on äärimmäisen korkealaatuiset kuvat lehdessä, ja meillä on ammattitaitoiset toimittajat ja hyvin kirjoitettuja ja editoituja juttuja. [...] Pitää olla korkealaatuista kamaa ja sehän [oma lehti] erottuu esimerkiksi sanomalehdistä sillä, että meillä on huomattavasti vähemmän virheitä kuin päivälehdissä, puhumattakaan verkosta. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

Journalistit kohtaavat työssään monenlaista kritiikkiä: heitä voidaan syyttää kömpelöstä populismista, pöyhkeästä elitismistä, helpoista selityksistä ja typeristä virheistä.<sup>5</sup> Mediakritiikin on arvioitu lisääntyneen viime vuosikymmeninä (Väliverronen 2009, 17–21). Vaikka kriittisyyden kasvusta ei voi oikopäätä päätellä journalismin laadun heikentyneen, palautteen pitäisi kannustaa toimituksia analysoimaan juttuprosessien sujuvuutta ja niissä ilmeneviä pulmia (Sylvie & Huang 2008, 216). Erityisesti juttujen tarkistamiseen ja käsittelyyn liittyvät toiminnot ovat keskeisellä sijalla pohdittaessa keinoja, kuinka karsia virheitä ja nostaa lopputuotteiden laatua.

Käsittelyn nykytilasta suomalaisissa toimitusorganisaatioissa syntyy hyvin polarisoitunut kuva tämän tutkimuksen haastattelujen pohjalta. Kertojasta ja toimituksesta riippuen käsittely voi olla järjestelmällistä tai tapauskohtaista, se saattaa perustua tiimityöhön tai yksilösuoritukseen ja se voidaan nähdä joko ylpeydenaiheena tai häpeäpilkkuna. Myös käsittelyn aseman muutoksesta vallitsi haastatteluissa ristiriitaisia näkemyksiä. Joidenkin mielestä käsittelyä olisi aiempaa enemmän, toisten mielestä vähemmän ja kolmansien mielestä määrissä ei ole tapahtunut mainittavaa muutosta.

<sup>5</sup> Ks. esim. Heikkilä 2001, 17–19; Vehkoo 2011, 212–213; Honkonen & Lankinen 2012, 76; Laaksonen 2012.

Myös suhtautuminen käsittelyn muutokseen oli kirjavaa vaihdellen tyytyväisyydestä tyytymättömyyteen ja välinpitämättömyyteen.

Tutkimushaastatteluista voi tehdä myös tulkintoja siitä, minkälainen asema käsittelyllä on toimitustyössä tulevaisuudessa. Useastakin syystä vaikuttaa siltä, että käsittely pysyy kussakin mediassa suurin piirtein nykyisellä tasolla. Toimitusten kehityshankkeissa käsittelyn vahvistaminen tallautuu tällä hetkellä monitekemisen tehostamisen ja yhteiskäytön laajentamisen kaltaisten akuuttien ongelmien jalkoihin. Aikakauslehtien toimituksissa voi olla vaikea kyseenalaistaa sitä, minkä kaikki kokevat toimivan jo nyt mainiosti. Sähköisen median uutistoimituksissa ongelmaksi voi muodostua se, että käsittelyn rooli tämänhetkisessä toimitusprosessissa on vähäinen ja roolin kasvattaminen edellyttäisi koko prosessin mylläämistä. Sanomalehtien uutistoimituksissa kehittämisen tulppana ovat puolestaan niukkenevat resurssit ja asenteet. Toimittajat karsastavat käsittelyn kehittämistä, koska he pelkäävät sen kaventavan heidän toimintatilaansa toteuttamisvaiheessa. Pääliikkötoimittajilla on orastavaa halua kehittää käsittelyä, mutta nykyisillä toimintaresursseilla ja rivityöntekijöiden vastarinnan edessä jää ainoaksi järkeväksi vaihtoehdoksi se, että antaa nukkuvan karhun jatkaa uniaan.

Tässä luvussa olen tarkastellut toimitustyön nykytilaa ja muutoksia toteuttamisvaiheessa. Erityisesti huomioni on kohdistunut käsittelyn käytäntöihin. Kun korkean ja notkean modernin toimituskäytäntöjä verrataan, jälkimmäinen vaikuttaa pirteämmältä, sillä siellä tuotetaan enemmän journalismia, jutut valmistuvat nopeammin ja niitä tehdään tiiviimmässä yhteistyössä. Se, että juttutuotanto on runsasta, nopeaa ja vuorovaikutteista, ei kuitenkaan yksinään riitä näytöksi entistä paremmasta journalismista. Käsittelyn muuttumisesta tämän tutkimuksen tulokset levisivät niin moneen suuntaan, että suoraviivaisia päätelmiä edistymisestä tai taantumisesta ei voi tehdä. Journalismin hyvyys on riippuvainen myös siitä, kuinka julkaistuja juttuja arvioidaan ja toimitustyötä kehitetään. Suomalaisten toimitusorganisaatioiden arvioinnin ja kehittämisen käytäntöjen muutoksia tarkastelen seuraavassa luvussa.

# TOIMITUS ARVIOI JA KEHITTÄÄ

## 5 Muutoksen keskellä paljon kehittämistä, mutta niukasti palautetta

Journalistit arvioivat toimintaansa aiempaa järjestelmällisemmin ja toimitusorganisaatiot uudistuvat jatkuvasti ovat väitteitä, joita esitetään taajaan niin journalistien omilla foorumeilla kuin journalismin tutkimuksessa.<sup>1</sup> Murrosvaihetta läpikäyvän profession kyky reflektoida omaa toimintaansa ja muuttua ajan vaatimusten mukaan on kuitenkin asetettu myös kyseenalaiseksi (Vehkoo 2011, 35–48, 200–202). Journalismin yhteydessä arvioinnilla ja kehittämisellä tarkoitetaan niitä työvaiheita, jotka alkavat jutun julkaisemisesta ja jotka päättyvät uuden juttuhankkeen käynnistämiseen (Töry ym. 2008, 114–122). Arviointiin kuuluvia työvaiheita ovat muun muassa palautteen kerääminen, siitä tiedottaminen ja keskusteleminen, johtopäätösten teko työprosessien ja lopputulosten laadusta ja kehittämistoimien käynnistäminen ja läpivieminen.

Tässä luvussa ruodin toimitustyön arvioinnin ja kehittämisen, erityisesti palautteenannon, nykyistä asemaa suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Seuraavaksi pohdin sitä, millä tavoin arvioinnin ja kehittämisen asemat ovat organisaatioissa muuttuneet, miten journalistit ovat suhtautuneet muutoksiin ja jatkuvuuksiin sekä millaisia jännitteitä toimituksen sisälle muodostuu entistä tarkemmasta tavoitteenasettelusta, aiempaa henkilö-

<sup>1</sup> Ks. esim. Kunelius & Ruusunoksa 2008, 671; Töry ym. 2008, 119–120; Ahva 2010, 153–160; Helle 2010, 170.



kohtaisemmasta suorituksen arvioinnista ja menneistä, tulevista ja käynnissä olevista kehityshankkeista.

Toimitustyön arviointi ja uudistaminen ovat herkkiä asioita toimituksissa, ja kohtuuton palaute tai hyödytön kehityshanke on saattanut tulehduttaa työilmapiiriin pitkäksi aikaa (ks. esim. Jyrkiäinen 2008, 27–28; Honkonen & Lankinen 2012, 55–56, 62–63). Kuitenkaan tämän tutkimuksen haastatteluissa arvioinnista tai kehittämisestä puhuminen ei nostattanut tunnekuohuja. Päinvastoin, palautteen vähäisyyttä ja kehittämisen vyöryä kommentoitiin ilman kiihkoa, ikään kuin hyväksyen nykymeno hyvine ja huonoine puolineen. Tästä asenteesta hyvän esimerkin tarjosi esimies, joka aikoi selviytyä vuoden aikana sadasta kehityskeskustelusta huumorilla ja luovimalla.

Meillä HR [henkilöstöjohtaja] ilokseni ilmoitti, että se [kehityskeskustelu] on kaksi kertaa vuodessa. Minulla on 50 näitä [alaisia]. Lyhyt matematiikka – sata ”kekeä” vuodessa. Eihän siinä ole järjen hiventä. Eihän sataa ”kekeä” voi kukaan käydä [nauraa]. Aivan käsittämätöntä. No, ei siitä pääse viattominkaan karkuun. Käytävähän niitä on, mutta minä olen ajatellut, että sen toisen ”keken” minä vedän aika lyhyenä, sellaisena ihan, että mitä kuuluu. Mutta tämä kevään ”keke”-kierros [...] on sinällään tosi tärkeä, [...] mutta se on esimiehen kannalta aika työläs. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Haastattelujen ja toimitusvierailujen aikana tekemiäni havaintojen pohjalta näyttää siltä, että päivittäisen työn arviointi ja pitkän aikavälin kehittäminen ovat tavallaan irtautuneet toisistaan. Toimitusten tavat arvioida omaa toimintaansa ovat pitkälti entisellään: palautekokouksia pidetään arkiaamuisin, päällikkötoimittajat laativat palautemuistioita ja yleisöltä tulevan palautteen prosessointi ja hyödyntäminen jäävät vähäisiksi (ks. myös Mäkinen 2012). Sen sijaan kehittämisen näkökulmasta toimitukset ovat siirtyneet uuteen aikaan. Korkean modernin toimitusten pysyvyys ja turvallisuus ovat vaihtuneet notkean modernin toimituksissa uudistusten sarjatuleen ja jatkuvaan varuillaan oloon. Jatkuvaan uudelleen arviointiin perustuvan toimituskulttuurin kiteyttää osuvasti aikakauslehden päällikkötoimittaja:

Tällaista korvamerkittyä isoa muutosta [ei nyt ole], mutta koko ajan me mietitään ja kehitetään. Voidaan muuttaa jotain pieniä osia aina ja sittenhän [...] se [muutos] on koko ajan ilmassa ja mietinnän kohde, että miten voisi tehdä paremmin. Ei täällä ole oikeastaan [...] sellaista tiettyä turvallisuuden tunnetta, että tämä tehdään nyt näin ja ”ihanaa, tiedän, että tämä tehdään satatuhatta vuotta jatkossakin näin”. Kaiken kohdalla saa olla hyvällä tavalla varpaillaan tai [sillä tavalla], että tietää, että kaiken voi aina muuttaa, jos ei se toimi. (Päällikötoimittaja, aikakauslehti)

*”Meillä on hyvä niin kauan kun ollaan kannattavia”*

Kun kysyimme tutkimushaastatteluissa toimituksen tavoitteista ja media-yhtiön arvoista, useimmat väliportaan päällikötoimittajista väistelivät vastaamista korostaen käytännönläheisyyttään. Reaktio voi tuntua omituiselta semminkin kun juuri keskijohto istuttaa päivittäin ideoissaan, evästyksissään, käsittelyissään ja palautteissaan organisaation ihanteita toimituskäytäntöihin. Ehkä ”pikkupomot” haluavat pitää hajuraon toimituksen ylimpään johtoon ja säilyttää uskottavuutensa toimittajien silmissä muotoilemalla arvo- ja tavoitepuheesta oman maanläheisemmän version:

Minä en ole ollut mikään erityisen hyvä näissä arvoissa ja muissa. [...] Keskustelu arvoista ja niiden asettaminen on varmaan jollakin tasolla ihan poikkeuksellisen hyvä asia, mutta minä en ole vielä tähän ikään mennessä [...] hiffannut sitä logiikkaa. Selkein arvo, jonka minä näen kaikessa toiminnassa, on nimenomaan journalistiset arvot. Ne [asiat] mitä kerrotaan on totta. (Päällikötoimittaja, sähköinen media)

Vaikka toimitusorganisaation eri portailla on erilaisia tapoja käsitteellistää toimintaa ohjaavat ideaalit, niistä vallitsee kuitenkin kohtuullisen laaja yksimielisyys. Haastatteluista toiseen toistuivat näkemykset siitä, että journalismissa pitää välittää luotettavaa, ajantasaista tietoa ymmärrettävästi ja kiinnostavasti, käynnistää ja ylläpitää keskustelua yhteiskunnallisesti merkittävistä asioista, kertoa tarinoita tunteista, elämyksistä ja kokemuksista

sekä puuttua vallan vahtikoirana kriittisesti epäkohtiin ja väärinkäytöksiin. Myös kilpailun ja palvelun eetokset tulivat läpi journalistien tavoiteasettelusta: Toimittaja haluaa välittää uutisen ensimmäisenä, ilmaista räväkimmän mielipiteen ja kertoa koskettavimman tarinan. Lisäksi omaa yleisöä halutaan palvella esimerkiksi toimimalla vertaistukena, puolustamalla sen etuja, räätälöimällä sitä hyödyttäviä sisältöjä ja keskittymällä juuri sitä koskevien seurausten selittämiseen.

Näyttää siltä, että toimitusorganisaation tavoitteiden ja henkilökohtaisten ihanteiden yhteen sovittaminen tuottaa ylitsepääsemättömiä ongelmia vain ani harvalle (ks. myös Töyry ym. 2008, 32; Seppänen & Väliverronen 2012, 155–162). Valtaosa haastattelemistamme journalisteista hyväksyi työnsä lähtökohdaksi sen, että journalismi on liiketoimintaa. Jotta toimitus voi edistää yleistä etua ja vaalia riippumattomuutta, sen on samalla edistettävä omistajien taloudellisia intressejä ja kohennettava kannattavuuttaan. Kannattavuuden ja toimintatilan kohtalonyhteys artikuloituu harvinaisen kirkkaasti seuraavassa haastattelukatkelmassa:

X [entinen päätoimittaja] sanoi aina, että meillä on hyvä niin kauan kun ollaan kannattavia, koska siihen asti saadaan [...] tehdä journalismia ihan rauhassa. Kukaan ei tule sanomaan mitään. Ja näkeehän sen siitä, että on toimittajia ja tietopalvelua ja voi tehdä kyselyjä. Kyllä kannattavuus on journalismin kannalta ihan helkkarin hyvä juttu. Se on [antanut] resursseja. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Vaikka yleisistä arvoista ja tavoitteista ei toimituksissa joka käänteessä puhutakaan, journalistit ovat aiempaa tietoisempia heihin kohdistuvista odotuksista. Toimintaa suuntaavat arvot ja ohjeet on taiten dokumentoitu tyylikirjoihin, brändikäsi kirjoihin ja vastaaviin manuaaleihin (Lehto 2006, 380–386; Töyry ym. 2008, 121). Toimituksen johto viestii aktiivisesti eri yhteyksissä siitä, mitä pitää tavoitella, millaisia keinoja saa käyttää ja miten tehtävistä on suoriuduttu. Samanaikaisesti journalistien kokemaa tilivelvollisuutta on voimistunut myös siksi, että yleisö ja asianosaiset ottavat aiempaa pontevammin kantaa journalismin suoritukseen (Olkinuora 2006, 29, 60, 64; Väliverronen 2009, 17–18). Ulkopuolelta tuleva paine on toisinaan ollut niin kova, että haastatteluissa herättiin kysymään, ovatko voimassa olevat tavoitteet ja arvot riittäviä ja kohdallisia:

Ammatti-identiteetti on murroksessa, eli kysytään, mitä oikeastaan ollaan tekemässä ja miksi, ja syystäkin [kysytään], koska tässä välillä oli kausi, jolloin sitä ei tarvinnut kysyä. Kaikki oli niin hyvin. Minä luulen, että journalismin ydinmissio varmaan jossakin vaiheessa löytyy, mutta se aika lailla kyseenalaistetaan tässä välissä. (Päätoimittaja, sähköinen media)

*”Eihän me joka päivä rukseista puhuta”*

Yksi työelämän suurimmista muutoksista on ollut se, että yhä useammassa organisaatiossa on ryhdytty arvioimaan yksittäisten työntekijöiden suoriutumista ja kytketty suoritukset työntekijän palkkaan (Salimäki ym. 2009, 6–9; Järvensivu 2010, 151). Tulospalkkaus on yleistymässä myös journalistien työssä (Journalisti 9/2009, 4–5;). Tähän tutkimukseen osallistuneista toimitusorganisaatioista kahdessa journalistien suoriutumisen arviointi oli alkuvuodesta 2012 kytketty palkkaukseen. Yhdessä sähköisen median toimituksessa tulospalkkio oli tuolloin osastokohtainen. Yhdessä sanomalehdessä osa tulospalkkiosta perustui koko toimituksen suoriutumiseen, osa journalistin henkilökohtaiseen onnistumiseen. Kyse oli esimerkiksi skuuppien tavoittelusta ja puheenaiheiden käynnistämisestä. Koska kokemukset palkan ja suorituksen kytkemisestä olivat tuoreita, haastateltavilla ei ollut vahvoja mielipiteitä puolesta eikä vastaan. Tulospalkkauksessa mukana olleiden päällikkötoimittajan mielestä tärkeää on sopia yhdessä sellaisista tavoitteista, joiden saavuttaminen – tai saavuttamatta jättäminen – on mitattavissa:

Henkilökohtaiset tavoitteet [pitäisi] olla mielellään konkreettisia niin, että niitä pystytään arvioimaan. [Tavoite] voi olla vastuunotto jostain tietyistä journalismin alasta esimerkiksi omalla osastolla, ja sitten voidaan katsoa, että onko se toteutunut mitä on tavoiteltu. Ei [sovi] sellaisia [tavoitteita], että teen parempia juttuja tänä vuonna kuin viime vuonna. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Työelämän tutkija Anu Järvensivu (2010, 155) on arvioinut, että tulospalkkaukseen liittyy niin myönteisiä kuin kielteisiä puolia. Hänen mukaansa il-

miö on kuitenkin vielä niin tuore, että plussien ja miinusten ynnääminen ei tuota tarkkaa tulosta. Tulospalkkauksen yhdeksi myönteiseksi vaikutukseksi on nähty henkilöstön työmotivaation parantuminen (Salimäki ym. 2009, 19). Tällainen vaikutus näkyi itsellenikin, kun vieraillessani sähköisen median uutistoimituksen aamupalaverissa todistin innokasta ja rentoa keskustelua siitä, oliko edellisen päivän lähetyksissä saavutettu asetettuja tavoitteita vai ei. Kyseistä keskustelua johtanut päällikkötoimittaja kertoi myöhemmin mielissään, kuinka tiimitavoitteiden toteutumisen seuranta yhdessä oli virkistänyt toimittajia avoimesti arvioimaan omaa suoriutumistaan.

[Tavoitteiden toteutumista seurataan] kokoamalla meidän hienoa tauluamme. [...] Tämä on Ruotsista kopioitu. [...] Siellä oli tiimitavoitetta varten tällainen taulu, ja me [päädettiin], että laitetaan tämä taulu [meillekin]. [...] Me on kuitenkin ne [kriteerit] yhdessä melkoisen vaivan jälkeen saatu syntymään, ja niitä seurataan. [...] Eihän me joka päivä rukseista [kriteereistä] puhuta, mutta kyllä se on ihan hauska homma ollut. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Muissa tutkimuksessa mukana olleissa toimituksissa ei journalistista suoritusta ollut tuolloin kytketty palkkaan. Silloin kun journalistien tulospalkka on sidottu koko yhtiön menestykseen, omalla toiminnalla on vain välillisesti vaikutusta tulospalkkaan oikeuttavien tavoitteiden saavuttamiseen. Näissä toimituksissa työskennelleet päällikkötoimittajat pyrkivät palkitsemaan alaisiaan esimerkiksi antamalla heille lisää vastuullisia tehtäviä, kuten ulkomaankeikkoja, ja kiittämällä heitä onnistuneesta suorituksesta niin kahden kesken kuin koko toimituksen kuullen (ks. myös M. Keränen 2008, 62–66). Päällikkötoimittaja, jonka toimituksen suoritusta ei ollut välittömästi kytketty palkkaukseen, harmitteli henkilökohtaisten kannustimien puuttumista. Hän pelkäsi, että pitkällä aikavälillä työmotivaatio voi heikentyä, jos palkka säilyy samana työnjäljestä riippumatta.

Onhan se nyt ihan äärettömän väärin, että hyvä ideoija saa mahdollisesti samaa palkkaa tai heikompaa palkkaa kuin muut, mutta se tekee huomattavasti enemmän töitä. Kyllähän meillä palkkausta tarkistetaan. Jos olet hyvä, niin varmasti saat enemmän ja on mahdollisuus

neuvotella siitä [asiasta]. Mutta luulen, että tämä [palkkaus] jarruttaa jonkin verran ideointia. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Saavutettujen tavoitteiden ja onnistuneiden suoritusten palkitsemisesta puhuttiin haastatteluissa mielellään. Sen sijaan kommentointi oli niukkaa, kun puheeksi otettiin saavuttamattomista tavoitteista ja epäonnistumisista seuranneet rangaistukset. Jo sanana rangaistus tuntui sopimattomalta käytettäväksi toimitustyön yhteydessä. Epäonnistumisesta ei seurannut palkanleikkauksia, vastuiden karsimista eikä julkista ripittämistä. Jos koko toimituksen tai yksittäisen toimittajan suoriutumisessa on toivomisen varaa, päällikkötoimittajien mukaan ongelmaan pitää puuttua ja hakea ratkaisua asiallisesti ja ketään syylistämättä. Epäonnistumisista ja virheistä vaikenemista pidettiin huonona ratkaisuna, koska se lisäisi toimituksessa epätietoisuutta siitä, miten he olivat suoriutuneet tehtävistään ja miten heidän odotettiin niistä suoriutuvan.

*”Tietyllä tavalla täytyy juosta, että pysyy paikallaan”*

Uudistusprojektit ovat arkipäivää notkean modernin toimituksissa (Ahva 2010, 153–160; Nikunen 2011, 20–21, 43–57). Niiden avulla journalistit pyrkivät reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Oli kyse sitten päättäneestä, käynnissä tai suunnitteilla olevasta projektista, väliportaan päällikkötoimittajat ovat paljon vartioijina toimiessaan linkkinä toimituksen ylimmän johdon ja rivityöntekijöiden välillä (Kunelius & Ruusunoksa 2008, 667). He ovat samalla ylimmän johdon ideoiden myyntimiehiä uudistusta jalkautettaessa ja toimituksen sanansaattajia suodattaessaan uudistuksista kertyneen olennaisen palautteen epäolennaisesta.

Oman toiminnan kehittäminen oli monin tavoin läsnä myös tähän tutkimukseen osallistuneissa toimituksissa. Jo toteutettuihin uudistuksiin sopeuduttiin, vasta suunniteltuihin varauduttiin ja tuolloin, kevättalvella 2012, käynnissä olleita hankkeita valmisteltiin oman toimen ohella niin sanomalehdissä, aikakauslehdissä kuin sähköisen median toimituksissa. Uudistamisen tahti on paikoin ollut hengästyttävä, mikä tulee ilmi seuraavasta haastattelusitaatista:

Sitten meillä on ollut suuria projekteja, oikeastaan yhtä aikaakin. Meille tuli uusi toimitusjärjestelmä [...], ja se oli aika iso ponnistus. Sitten siinä rinnalla vietiin [läpi] iso ulkoasuprojekti, missä harjoiteltiin mittaan kirjoittamista ihan uudella tavalla. [...] Ja sitten tuli uusi ulkoasuprojekti, missä meillä on räjäytetty ihan täysin uusiksi koko lehden ulkoasu joka osastolla. [...] Viime vuoden syksyllä on oikeastaan päästy [...] sisällön koulutuksiin. Meillä on ollut kielenhuoltoa ja kärkikoulutusta. [On opeteltu sitä], millä tapaa juttuja rakennetaan, voidaan lähestyä haastateltavia ja aiheita eri näkökulmista, miettiä uudelleen kenelle jutut kirjoitetaan, miksi juttu tehdään. [...] Tällaista ajattelua journalismin sisällöstä on tullut entistä enemmän, ja tämä tyylikirja ja segmenttiajattelukoulutus nivoutuvat tähän. [...] Tässä on aika paljon ollut sanotaanko viimeisen kahden, kolmen vuoden aikana. Aluksi [uudistaminen oli] aika tekniikkapainotteista [...], nyt [se on ollut] enemmän tätä sisällön tsemppaamista. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Uudistukset nivoutuvat tavalla tai toisella kaikkialla kahteen kysymykseen: Kuinka tiivistetään ja laajennetaan yhteistyötä sisällöntuotannossa? Ja miten saavutetaan ja pidetään kiinni asemasta internetin valtaväylillä? Hollantilainen mediatutkija Mark Deuze (2007, 94) on arvioinut, että riippumatta siitä, miten journalismin kehittämisen polttavimpiin kysymyksiin reagoidaan, vastaukset tarkoittavat lähes aina uusien toimintatapojen omaksumista ja vanhojen tapojen hylkäämistä. Uudistuksiin liittyvä vastarinta on työntekijöille tavanomainen tapa työstää tuoretta muutosta (Viitala 2005, 308). Sitä mukaa kun uudistuksen hyödyt konkretisoituvat, organisaatio palaa normaaliin päiväjärjestykseen. Uudistuksen läpivienti on erityisen hankalaa sen ajoituessa yt-neuvottelujen lomaan, koska tuolloin uudistus tulee tulkituksi vain välineeksi karsia kustannuksia (Brink Lund 2008, 205; Nikunen 2011, 43). Keskipohdon toisinaan epäkiitollisena tehtävänä on panna täytäntöön uudistukset, joista koituva uudelleen orientoitumisen tarve aiheuttaa lisärasitusta jo ennestään kuormitetussa toimituksessa.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa kehittämishankkeista puhuttiin yllättävänkin maltillisesti. Aiemman tutkimuksen ja ammattikeskustelun perusteella ennakoitua vastahankaisuutta ja väsymistä esiintyi todella vähän

(vrt. Kunelius & Ruusunoksa 2008, 671). Pikemminkin haastateltavien puheista huokui eräänlainen projektirealismi: uudistumisen tarve on laajasti hyväksytty asia, ja uudistuminen edellyttää toimitukselta rutineista irtautuvaa, erityistä ponnistusta:

Kyllähän näin isossa organisaatiossa tuntuu aina olevan jonkinlainen kehitysprosessi jossain menossa. X [päätoimittaja] yrittää kunnioittavasti myllätä organisaatiota aina uusiksi niin, että ei vaan pysyisi keskittymään uutisten paukuttamiseen. [...] Ne [projektit] voi ottaa annettuina asioina. Minä tavallaan ymmärrän sen, että vaikka se on klisee, mutta tietyllä tavalla täytyy juosta, että pysyy paikallaan. Ei voi tehdä sitä samaa hommaa, vaan [...] tässä organisaatiossa täytyy yrittää katsoa vähän pitemmälle. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Edellä lainatun näkemyksen kaltainen realistinen asennoituminen tuli vastaan myös silloin, kun haastattelemamme journalistit tarkastelivat kehittämistä organisaation sijaan omakohtaisesti. Henkilökohtaisen suoriutumisen ja kehittymisen arviointia tehdään erityisesti esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa (ks. tarkemmin Järvinen 2001, 73–77). Näihin keskusteluihin ei ladattu valtavia odotuksia, mutta ei niitä pidetty hyödyttömänä rituaalinakaan. Kehityskeskusteluiden arvo on siinä, että toimituksen hektisessä arjessa on edes kerran vuodessa hetki, jolloin esimies ja alainen voivat rauhassa summata mennyttä vuotta ja pohtia tulevaisuutta.

Niistä [kehityskeskusteluista] ainakin saa suunnilleen tunnin verran päätoimittajan jakamattoman huomion, että sehän on ihan luksusta sinänsä. Onhan se sinällään ihan hyvä, että sitten kun se [palaveri] on siellä kalenterissa, niin itsekin vähän miettii, mitä sitä haluaisi. Niissä usein suunnitellaan, miten seuraavan vuoden aikana [toimitaan], minkälaisiin koulutuksiin voisi yrittää pyrkiä tai sen tyyppistä. Onhan se ihan kiva [asia]. (Toimittaja, aikakauslehti)

Yllä siteeratun aikakauslehtitoimittajan tavoin moni koki kehityskeskustelun ”ihan kivaksi” tilaisuudeksi, mutta harva odotti saavansa niistä välitöntä hyötyä työhönsä. Sitä vastoin monet korostivat keskustelun uskoutumis-



osuuden merkitystä. Kun työntekijä haluaa kertoa toiveistaan, pulmistaan ja tavoitteistaan, tämä onnistuu parhaiten sallivassa, vapaamuotoisessa keskustelussa, jossa keskustelulomakkeen täyttö on sivuseikka. Keskustelun luonne saattaa kuitenkin muuttua merkittävästi, kun henkilökohtaiseen suoriutumiseen kytkettävä tulospalkkaus yleistyy toimitustyyssä. Kun arvioinnilla on suoraa vaikutusta työntekijän palkkaan, voi olla vaikea ylläpitää vapaata, uskoutumiselle tilaa antavaa keskustelua, jota ainakin tämän tutkimuksen haastatteluissa pidettiin kehityskeskustelujen suolana.

*”Maalailaan hienoja visioita, eikä mikään koskaan muutu”*

Kysymys siitä, kuinka järjestelmällistä ja hyödyllistä arviointi ja kehittäminen ovat suomalaisissa toimitusorganisaatioissa 2010-luvulla, jää tämän tutkimuksen haastattelujen jäljiltä leijumaan ilmaan. Yleisön hupenemiseen on viime vuosina reagoitu monin tavoin, mutta epäselväksi jää, millaiseen analyysiin lukuisat uudistusprojektit ovat perustuneet. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että päivittäisen palautekoneiston ja uudistusprojekteihin perustuvan kehittämismyllyn välillä olisi erityisen kiinteää yhteyttä. Toisaalta haastattelemamme journalistit eivät myöskään esittäneet sellaista kritiikkiä, josta voisi tulkita, että arvioinnissa havaittuihin ongelmiin ei puututtaisi tai että kehittämisen kohteet olisivat väärin valittuja.

Vaikka arvioinnin tärkeyttä ei haastatteluissa kiistetty ja vaikka arvioinnin käytännöissä nähtiin petrattavaa, alkaa tuntua siltä, että muutosta nykytilanteeseen ei välttämättä edes haluta (vrt. Jyrkiäinen 2008, 27–28). Niin arvioinnista vastaavat kuin sen kohteena olevat tuntuvat olevan sinut sen kanssa, millaista arviointia tällä hetkellä toimituksissa harjoitetaan. Jo aiemmissa yhteyksissä esitelty realistinen asennoituminen on kaiketi tuottanut yksituumaisuutta siitä, ettei arviointiin voi irrottaa nykyistä enemmän aikaa eikä työvoimaa, vaan rajalliset resurssit on kohdistettava ennen kaikkea seuraavan lehden tai lähetyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Haastatteluaineiston kriittisimmät kommentit kumpusivat turhautumisesta siihen, että kehittämisideat eivät siirry toimituskäytäntöihin:

Se kyynistää ihmisen tehokkaammin kuin mikään muu, että puhutaan paskaa jossain kehityspäivillä ja maalailtaan hienoja visioita ja muutoksia, eikä mikään koskaan muutu. Tuolla on hirveästi sellaista ollut liikkeellä. [...] Aina pyydetään ”nyt haluamme teiltä ideoita” ja sitten kökitään jossakin ja piirrellään jotakin helvetin kuvioita pape-reille ja tehdään ideoita. Ja kaikki aina [sanovat] ”joo, tosi hyvä idea”, [ja] sitten kun tulee arki, niin kaikki jatkuu samalla [tavalla] kuin ennenkin. Mutta siitäkin on minusta jo vähän päästy [eroon]. Nyt tuntuu, että jos joitakin asioita päätetään tehdä, niin ne kanssa tehdään. (Toimittaja, aikakauslehti)

Työsuorituksen arviointia ja organisaation toiminnan uudistamista on pidetty herkkänä, kiistanalaisina asioina: arvioinnin ja uudistamisen on sanottu tuottavan kohteena olleille työntekijöille iloa, mahdollisuuksia ja voimaantumista tai surua, uhkia ja lannistumista. Tämän tutkimuksen yksi kiinnostavampia tuloksia on se, että ääripäiden kokemuksia oli hyvin vähän haastattelemillamme journalisteilla ja hallitsevin suhtautumista-pa muutosten keskellä painineen keskijohdon keskuudessa oli realistinen ja maltillinen. Vaikka toimintaa ohjaavat arvot ja tavoitteet on määritelty toimituksen johdossa, ne tunnuttiin allekirjoitettavan organisaation kai-killä rattailla. Siitä huolimatta että uudistusprojektien mylly kiihtyy alati, projektit oli hyväksytty olennaiseksi osaksi uutta toimituskulttuuria. Myös kehityskeskusteluihin ja tulospalkkaukseen suhtauduttiin maanläheisesti; kumpaankaan ei ladattu valtavia toiveita eikä pelkoja, ja olemassa olevat ko-kemukset olivat varovaisen myönteisiä. Toimitustyön jokaisessa vaiheessa näyttäisi toistuvan sama perusasetelma: Media-alan murros pitää toimitus-organisaatioiden rivit yhtenäisinä, ja lähtökohtana kaikissa teoissa ja puheis-sa on hankalaan tilanteeseen sopeutuminen. Samanaikaisesti toimituksen eri portailla jännitetään ja ollaan tietoisia siitä, että loputtomiin ei ruuvia voi kiristää eikä odottaa kaikkien sopeutuvan kaikkeen.

## 5.1 Palaute on ikuinen ongelma

Toimitustyön arvioinnin ja kehittämisen ytimessä on se, miten palautetta tehdystä työstä tuotetaan ja miten sitä välitetään työntekijöille. Keskijohto ja toimituksen ylin johto kantavat päävastuun palautejärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä. Perinteisin palautemuoto on kokoontua aamuisin ruotimaan julkaistun lehden tai ulosajetun lähetyksen onnistumisia ja epäonnistumisia. Seuraavassa havaintokatkelmassa olemme sanomalehden toimituksen aamukokouksessa, jossa päällikkötoimittajat ja päätoimittaja arvioivat joukkoliikennettä uhkaavista vähennyksistä kertovaa juttua:

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA 1: Tuota bussijuttua, niin sitä minä jän vähän miettimään... Minä luin epätoivoisesti sitä niin, että mikä tässä nyt muuttuu sitten kun tämä rapautuu eli mikä tässä on se konkreettinen asia. Minä en saanut sitä selville, että luinkohan minä liian unenpöpperössä vai mikä siinä oli, mutta odotin tavallaan, että nyt sitten ilmoitetaan jotain, että tyyliin meiltä nämä ja nämä maakunnan bussit uhkaavat nyt loppua sitten. Että minä en saanut siitä jutusta sitä kärkeä tavallaan niin selväksi, ja mietin sitä, kuinka pitkälle lukija jaksaa sitten lukea sitä, jos tavallaan se ei heti siitä jutun kärjestä selkiydy, että mistä on kysymys, että rapautuminen uhkaa, mutta millä tavalla se uhkaa.

PÄÄLLIKKÖTOIMITTAJA 2: Se on siinä tietysti vaara, kun liiton herä on päälähteenä, ja eihän ne voi sanoa mitään konkreettista, että ne vaan maalailee suuria, mutta se jää yleiselle tasolle. Pitäisi ottaa siihen sitten...

PÄÄTOIMITTAJA: Mielenkiintoinen pari tuo etusivu ja sisäsivu.

Lainatussa keskustelussa palautteen antamiseen osallistuneilla kaikilla oli oma roolinsa keskustelussa: Ensimmäisenä äänessä ollut päällikkötoimittaja asettui kärsimättömän lukijan asemaan penätesään jutun alkuun tarkempia vastauksia joukkoliikenteen karsimissuunnitelmiin. Häntä säestänyt kollega puolestaan tarkasteli juttua toimittajan näkökulmasta pohtimalla sitä, minkälaiset olivat päälähteen kyvyt kertoa suunnitelmista. Tähän juttuun

kohdistunut palaute päättyi päätoimittajan monitulkintaiseen arvioon, minkä jälkeen toimitus kiirehti seuraavaan juttuun. Huomionarvoista on se, että ainakin tässä palautetuokiossa pomot puhuivat ja alaiset tyytyivät lähinnä kuuntelemaan.

Tässä alaluvussa haastattelemamme journalistit kertovat toimitustensa palautekäytännöistä. Palaute on arviointiin liittyvää toimintaa, jossa toimitus vertaa lopputulosta asettamiinsa tavoitteisiin (Töyry ym. 2008, 114). Kun palaute on virallista ja avointa, sitä annetaan koko toimitukselle yhdellä kertaa. Kyse on säännöllisesti pidettävistä palaverista ja julkaistavista muistioista. Lisäksi toimituksissa annetaan epävirallista, kohdistettua palautetta – joko vertaisten kesken tai esimiehen ja alaisen kesken. Seuraavaksi selvittelen sitä, kuinka avoimesti ja järjestelmällisesti palautetta tuotetaan ja jaetaan eri toimituksissa, kenen palautteella on painoarvoa ja kenen ei sekä mitkä ovat keskeiset muutokset palautekäytännöissä.

Suomalaisissa toimituksissa tuotettiin ja välitettiin palautetta organisoidusti jo korkean modernin vaiheessa (ks. esim. Okkonen 1974, 142; E. Keränen 1984, 175; J. Pietilä 2011, 148). Notkean modernin toimituskulttuurissa arvioinnin ja kehittämisen on sanottu muuttuneen jatkuvaksi, mutta palautekäytännöissä ei sittenkään ole tapahtunut erityisen jyrkkää muutosta.

Tutkimukseen osallistuneissa toimituksissa on erilaisia sovelluksia kaikille organisoidusta, avoimesta palautteesta. Molemmissa sanomalehdissä ja toisessa sähköisen median toimituksessa oli kevättalvella 2012 käytössä päällikkövetoinen, kirjallinen palautejärjestelmä. Palauteen antajina olivat toimituksen johto ja väliportaan päälliköt, jotka laativat päivittäin palaute-muistioita koko toimituksen tiedoksi. Osa muistioista perustui päällikköpalaverissa käytyihin keskusteluihin, osa yksittäisen päällikön näkemyksiin. Toimituksen yhteisissä aamupalaverissa suuntauduttiin yleensä tulevien töiden ideoimiseen ja jakamiseen, eikä lopputuloksista enää keskusteltu kuin pikaisesti, jos ollenkaan (ks. myös Rätty 2011, 41–45). Näin ollen suoriuttavan portaan osaksi jäi näissä toimituksissa reagoiminen ylhäältä tulevaan palautteeseen. Alaluvun alussa esitellyssä havainnointikatkelmassa oli täten läsnä monta sellaista piirrettä, jotka toistuvat palautetilaisuudesta ja toimitusorganisaatiosta toiseen.

Koska useimmissa organisaatioissa palaute on päällikkövetoista, epä-reiluksi koettu palaute saattaa herättää toimituksessa hyvinkin vilkkaan keskustelun siitä, millainen lopputulos on ollut mahdollista saavuttaa käytettävissä olleilla resursseilla. Virallisen palautteen herättämään jatkokeskusteluun on tässä tutkimuksessa mukana olleissa toimituksissa reagoitu eri tavoin. Yhdessä organisaatiossa palautteesta seurannutta keskustelua on arvostettu, koska sen on nähty ylläpitävän ja edistävän toimituksen sisäistä keskustelua journalismista ja toimitustyöstä:

Meillä [on] melko hyvä palautejärjestelmä minun mielestäni nykyisin. [...] Tuottajat kirjoittavat lähtiessään pois vuorosta [...] oman näkemyksensä tuonne järjestelmään. Ja sitten niitä voi käydä kommentoimassa siellä. [...] Niitä luetaan todella aktiivisesti. Esimerkiksi [...] kirjeenvaihtajat [...] kaipaavat palautetta jutuistaan todella aktiivisesti, ja sitä kautta he sitä saavat, ja he myös osallistuvat keskusteluun tuota kautta. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Toisessa organisaatiossa jatkopalautteisiin on suhtauduttu penseästi. Keskustelua onkin rajoitettu, jotta ”varsinainen” työnteke ei häiriintyisi (ks. myös Hujanen 2011, 26):

Aamuarvio on käytännössä se, mikä on ja pysyy. Se laitetaan tuonne toimitusjärjestelmään, että sieltä voi käydä lukemassa. Ennen se oli sähköpostilla, mutta kun se oli niin vilkasta se keskustelu, niin X [päätoimittaja] siirsi sen sinne [toimitusjärjestelmään]. [...] Sitten kun keskustelu kävi vinhana, niin et pystynyt kirjoittamaan juttua, kun sähköposti hakkasi koko ajan, niin [siksi] keskustelu siirrettiin [toimitusjärjestelmään]. [...] Toki se [siirto] rauhoitti sähköpostia, mutta se myös huononsi sen [palautteen] luettavuutta. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)

Kolmessa muussa tutkimukseen osallistuneessa toimitusorganisaatiossa kirjallista palautetta ei katsottu tarpeelliseksi sen tähden, että suullista palautetta annettiin runsaasti jo toimitusprosessin aikana ja aamu- tai viikko-palaverissa, joissa valtaosa näiden toimitusten henkilöstöstä oli koolla. Toisessa sähköisen median uutistoimituksessa palautetilaisuus oli perinteisesti

organisoitu; suoritusta verrattiin tavoitteisiin ja kilpailijoiden lähetyksiin, ja puhetta johdattelivat päätoimittaja ja päällikkötoimittajat. Toisessa aikakauslehdessä käytiin viikoittain ilmestynyt numero läpi yhden, etukäteen nimetyn henkilön johdolla. Palautteenantajana oli vuorollaan jokainen toimitukseen kuuluva työntekijä. Vapaamuotoisen palautetilaisuuden tavoitteena oli suorituksen arvioinnin ohella kohottaa toimituksen yhteishenkeä. Tutkimusaineiston ”yksinäinen susi” oli toisen aikakauslehden toimitus, jossa oli luovuttu virallisesta, kaikille jaettavasta palautteesta. Tähän ratkaisuun oli päädytty työilmapiirin parantamiseksi. Ratkaisua selittänyt päällikkötoimittaja uskoi, että spontaani palaute työstä tehoaa organisoitua palautetta paremmin toimittajiin:

On meillä ollut kokeiluja ihan viime aikoina siitä, että vuorollaan yksi olisi aina arvioinut lehden, mutta siinä on ihmisillä selkäkarvat pystyssä sen jälkeen ja ne saattavat vielä jälkikäteen muistella, kuinka se sanoi pahasti siitä [jutusta]. [...] Nämä [toimittajat] ovat aika huonoja ottamaan vastaan palautetta suoraan sanoen. Se pitää tulla tosi spontaanisti ja perustellusti sekä hyvä että huono palaute, että se uppoaa hedelmälliseen maastoon. (Päällikkötoimittaja, aikakauslehti)

*”Voihan juttua huonontaa, jos päätoimittaja on silloin tyytyväinen”*

Toimitusorganisaatiot voivat hakea suoritukselleen palautetta eri tahoilta. Ensinnäkin palautteenantaja voi tulla toimituksen johdosta: hän voi olla joko päätoimittaja tai joku hänen lähimmistä adjutanteistaan. Toiseksi palautetta voivat antaa tuottajat, päälliköt ja muut keskiportaan pomot, jotka ovat ohjanneet toimitusta jo työprosessin aikana. Kolmanneksi arviointi voidaan delegoida toimittajille, kuvaajille ja muille toimituksen rivityöntekijöille, jotka asetetaan arvioimaan vertaisiaan. Neljänneksi palaute voidaan ulkoistaa: Sen pitäjäksi on mahdollista rekrytoida joku ulkopuolinen asiantuntija tai se voidaan koota yleisön eri kanavien kautta antamista kehuista ja moitteista.

Päätoimittajiin suhtaudutaan tutkimushaastatteluissamme kahtalaisesti. Suurin osa päätoimittajista on edennyt nykyiseen asemaansa meritoitu-

mallalla monipuolisesti niin journalistina kuin esimiehenä, mikä luo hyvän lähtökohdan luottamuksen rakentamiseen toimituksessa (Antila 2008, 42–44). Arvostuksen lunastamista on edesauttanut se, että nykyiset päätoimittajat erottuvat edeltäjistään toimimalla toimituksen keskellä ja osallistumalla aktiivisesti ongelmien ratkaisuun. Päätoimittaja on tätä nykyä lähes poikkeuksetta kaksoisroolissa vastaten myös liiketoimintayksikön taloudesta (A.-P. Pietilä 2007, 226; Antila 2008, 74–75). Kun hän joutuu tulovirtojen ehtyessä leikkaamaan toimitusten budjetteja ja junailemaan irtisanomisia ja eläkepaketteja, hänen arvostuksensa toimituksen sisällä kolhiintuu ja hänen linjanvetonsa ja kritiikkinsä muuttuvat tolkkullisista kohtuuttomiksi. Suorittavalla portaalla päätoimittajan palautetta osataan ennakoida, ja vaikka oma näkemys puoltaisi toisenlaista ratkaisua, toimittaja saattaa päätoimittajaa miellyttääkseen päätyä toimimaan vastoin näkemystään:

Olen minäkin nyt joskus sujauttanut jonkun hepun johonkin juttuun, vaikka olen ollut sitä mieltä, että ei se kuulu tähän enää mitenkään muuta kuin huonontaa ja pidentää sitä [juttua]. Mutta jos se nyt on pienemmän riesan tie, ettei päätoimittaja seuraavana päivänä sano, että ei tässä nyt saatu ihan sitä mitä tilattiin. Voisi sanoa hiukan karrikoiden, että voihan juttua sen verran huonontaa, jos kerran päätoimittaja on silloin tyytyväinen. (Toimittaja, sähköinen media)

Keskijohdon rooli toimituksen ukkosenjohdattimena kiteytyy palautteen annossa ja vastaanotossa. Toimituksen johdolta tulee vaatimuksia ja toivomuksia ja suorittavalta portaalta selityksiä ja vetoomuksia, ja nämä kaikki on otettava huomioon, kun väliportaan päällikkö laatii palautetta toimitukselle (ks. myös Penttilä 2001, 128–130; Vihavainen 2011, 72–73). Koska pomo on ollut osallisena työprosesseissa, hän ei arvioi ainoastaan alaistensa suoritusta vaan myös omaa toimintaansa. Parhaimmillaan osallisuus tuottaa selkeän, oikeudenmukaisen kuvauksen onnistumisista ja epäonnistumisista sekä niihin johtaneista syistä. Pahimmillaan osallisuus johtaa siihen, että kukaan ei halua eikä kykene kyseenalaistamaan tehtyä taikka hahmottelemaan vaihtoehtoisia lopputuotteita. Esimerkiksi tutkimuksessa mukana olleessa sähköisen median toimituksessa keskijohto antoi säännöllisesti kirjallista palautetta, mutta haastatellun toimittajan mielestä merkittävä osa siitä oli hyödytöntä:

Meillä on toimitusjärjestelmässä sellainen palauteosio, johon uutispääalliköt kirjoittavat, mutta ne saattavat kirjoittaa sinne, että ”[toimittaja] teki jutun putkiremonteista”, mikä on sinällään [nollatietoa], että ”no hei, tiesin sen jo” [naurahtaa]. Se riippuu ihan uutispääallikoista, mitä ne kirjoittavat sinne, mutta harvemmin ne mitään ihan hirveen... Voit olla tyytyväinen, jos sinut mainitaan palautteessa, niin sitten se oli varmaan ihan jees-juttu. (Toimittaja, sähköinen media)

Vertaispalautetta tulkitaan henkilökohtaisemmaksi kuin pomopalautetta: työtoverin kiitokset lämmittävät eniten, ja vastaavasti moitteet kirpaisevat pahiten. Vertaiselta saatavaan palautteeseen latautui tutkimushaastatteluisa eniten odotuksia (ks. myös Penttilä 2001, 99; Hujanen 2011, 26). Haastatellut uskoivat, että kollegalla on paras tuntuma tekemisen reunaehdoista ja kyky samaistua tekijän tuntemuksiin. Aikakauslehtitoimittaja korosti sitä, miten lopputulos journalismissa perustuu tiimityöhön ja kuinka tärkeää on kiittää tiimin muita jäseniä hyvin tehdystä työstä:

Minä kyllä pyrin siihen, että jos joku asia on mennyt minun mielestäni tosi hyvin, esimerkiksi kuvaaja on ottanut hienoja kuvia tai taittaja on tehnyt mahtavan taiton johonkin juttuun, joka ei ole kauhean kummoinen ollut lähdössä. Niin pyrin kyllä kiittämään, siis itse. [...] Toivon, että osaan tehdä sitä tarpeeksi usein. [...] Se [kiittäminen] ei maksa mitään ja sitten tulee kaikille hyvä mieli, kun ei sitä käytä turhaan. (Toimittaja, aikakauslehti)

Kun toimittajat ja kuvaajat joutuvat antamaan palautetta koko toimitukselle, useimmat heistä pelaavat varman päälle ja pyrkivät pyöristämään ja tasa-puolistamaan niin ruusut kuin risut. Varovaisuus on sikäli harmillista, että vertaispalautteessa on paljon potentiaalia. Kun lattiatasolta ei lopputulosta tarvitse verrata orjallisesti tavoitejulistuksiin ja keskeisiin kilpailijoihin, palautteesta voi kehkeytyä jotain yllättävänkin hyödyllistä ja toimittamista uudelleen orientoivaa.

Toimituksen ulkopuolelta tulevan palautteen vahvuus piilee siinä, että palaute voi poiketa huomattavastikin toimituksen standardiarvioinnista ja yllyttää tekijät pohtimaan työtään uudenalaisista näkökulmista. Kun asian-



tuntija tai yleisön edustaja tarkastelee lopputuotteita ”puhtaalta pöydältä”, hän voi kyseenalaistaa olemassa olevaa, visioida uusia ratkaisuja ja arvioida lopputuotteista sellaisia puolia, jotka asianomaiset ottavat annettuina. Yleisölähtöisyyttä korostavilla notkean modernin journalisteilla on korkean modernin virkaveljiään enemmän alttiutta kuunnella muidenkin kuin kaltaistensa näkemyksiä omasta suorituksestaan (Koljonen 2013, 75–76). Kuitenkaan tässä tutkimuksessa mukana olleissa toimituksissa ulkopuolisia asiantuntijoita ei palautteenantajina juurikaan käytetty, eikä yleisöpalautteenkaan järjestelmällisestä hyödyntämisestä kertynyt näyttöä.

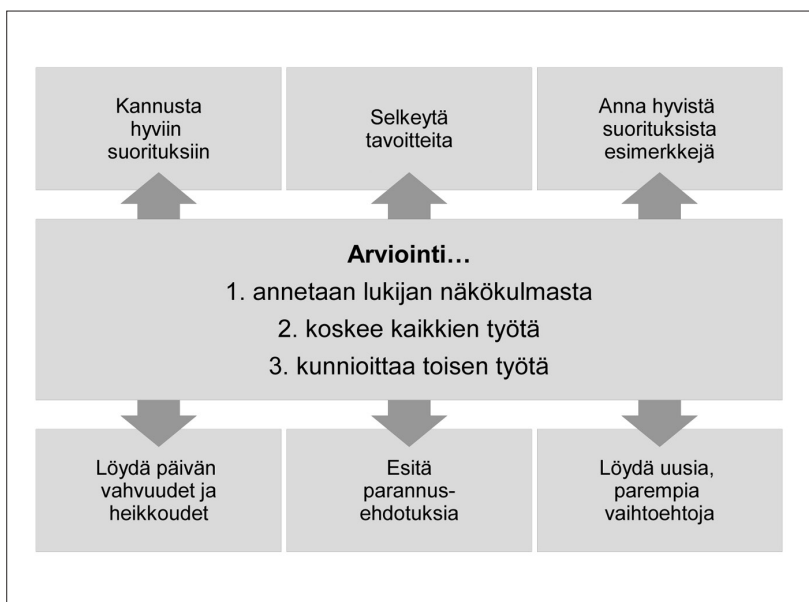
*”Palaute jää usein sellaiseksi myönteisen pyöreäksi”*

Tutkimushaastattelujen perusteella palautteen keskeiset muutokset ovat järjestelmällisyyden, tehokkuuden ja tahdikkauden kasvu. Järjestelmällisyyttä on kyetty parantamaan sitä mukaa kun tavoitteenasettelu on selkiytynyt ja toiminnan mittaaminen on tarkentunut (ks. myös Viitala 2005, 313–314; Töyry ym. 2008, 117). Tehokkuutta on toimituksissa haettu pitämällä lyhyitä palavereita, laatimalla tiiviitä muistioita ja suitsimalla palautetta seurannutta keskustelua (ks. myös Hujanen 2011, 26). Tahdikkaudesta on huolehdittu kiinnittämällä huomio kritiikin muotoiluun. Jos palaverissa ja muistioissa on nähty tarpeelliseksi esittää kritiikkiä, sitä esitettäessä on pyritty välttämään tunnekuohuja ja henkilöimistä (ks. myös Viitala 2005, 311; M. Keränen 2008, 65). Järjestelmällisyys, tehokkuus ja tahdikkaus ovat ratkaisevassa asemassa palautteen haittojen minimoimisessa.

Toiminnan tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi on hiemankin suuremmissa toimitusorganisaatioissa kirjattu tyylikirjoihin ja brändikäsi-kirjoihin (Lehto 2006, 380–386; Töyry ym. 2008, 121). Kun toiminnalle asetetut tavoitteet ovat aiempaa konkreettisempia ja yksiselitteisempiä ja niiden toteutumista valvovat mittausjärjestelmät entistä tarkempia ja laajempia, palautteiden johdonmukaisuutta ja perusteltavuutta on voitu parantaa. Kun palautetta annetaan yhdessä sovittujen kriteerien mukaan, henkilökemioiden ja subjektiivisten mieltymysten painoarvo jää palautteessa vähäisemmäksi. Yhtenäisiä palautekriteerejä sovelletaan toisessa tutkimuk-

seen osallistuneessa sanomalehdessä, ja kyseisen lehden päällikkötoimittajan mukaan ilmeisen hyvällä menestyksellä (ks. kuvio 6).

Meillä on kriteerit, joiden mukaan arvio tehdään. Välillä osa ei oikein pysy niissä kriteereissä, tekee vähän mutu-arvioita, mutta aina sitä [arvioitsijaa] palautetaan [ruotuun], että on tietyt kriteerit, millä arvio tehdään. [...] Siihen pitää kanssa aina palata, että ”hei, eihän näiden arvioiden tällaisia pitänyt olla”. [...] Meillä on esimerkiksi sellainen mittaristo, että onko juttu navigoitava, näetkö miten kaikki palaset liittyvät yhteen, vastaako se heti kysymykseen miksi, antaako se ratkaisuja. Semmoisia sanoja, kysymyksiä, määreitä, mitä [jutussa] pitäisi olla. (Päällikkötoimittaja, sanomalehti)



Kuvio 6.  
Päivittäisen arvioinnin pelisäännöt tutkimukseen osallistuneessa sanomalehdessä

Toimitusorganisaatioilla on tätä nykyä sekä akuutti että krooninen aikapula (Jyrkiäinen 2008, 36; Stepp 2008, 56). Sitä mukaa kun suunnittelua ja monitekemistä on toimituksissa lisätty, paineet muiden työvaiheiden rationalisoimiseksi ja keventämiseksi ovat kasvaneet (ks. esim. Rätty 2011, 43). Haastattelemamme journalistit sanoivat suoraan tai heidän puheistaan saattoi tulkita, että arviointi on toisarvoista toimintaa suunnitteluun ja toteuttamiseen nähden, minkä vuoksi lisäajan jyvittäminen palautteeseen ei ole todennäköistä. Aikakauslehtitoimittaja pohti palautteen asemaa eri näkökulmista, mutta hän päätyi lopulta siihen, että toimituksen yhteistä aikaa ei pidä käyttää nykyistä enempiä palautteeseen.

Olisiko se kauhean järkevää joka viikko räpäpiä lehti läpi, koska se tarkoittaisi lisää kokouksia, istumista ja ajan haaskausta? [...] Jos sitä lehteä alettaisiin joka viikko käymään läpi täikammalla, kestäisi ne kokoukset kaksi tuntia aina. [...] Joskus tietty olisi kiva saada vähän enemmänkin palautetta asioista. Mutta toisaalta jos kaikki ajattelisivat näin, niin se olisi sitten taas sitä, että millä ajalla, missä vaiheessa. (Toimittaja, aikakauslehti)

Vaikka toimitustyö on teollistunut, sitä tekevät saattavat yhä käyttäytyä taiteilijoiden tapaan (Töyry ym. 2008, 116). Useassa tutkimushaastattelussa tunnustettiin, että toimitusten kriittisen itsearvioinnin suurin tulppa on toimittajien ja kuvaajien herkkähipiäisyys (ks. myös Penttilä 2001, 98–99, 108). Koska kritiikki voi tulehduttaa henkilösuhteita ja heikentää työmotivaatiota, päällikkötoimittajat joutuvat asettamaan tärkeysjärjestyksessä toimituksen ilmapiiirin varjeluun etusijalle toiminnan kriittiseen arviointiin nähden. Muutama pomotoimittaja paljasti esittävänsä kritiikin toimittajalle mieluummin kahden kesken kuin palaverissa koko työyhteisön edessä. Sähköisen median päällikkötoimittaja pukee sanoiksi monien muidenkin tunnot mieltämällä palautteen ikuisuusongelmaksi:

Kaikissa toimituksissa, missä minä olen ollut, niin palautehan on ikuinen pulma. Se ei missään ole toiminut hyvin, eikä voi olettaa, että se nyt meilläkään toimisi erityisen hyvin. [...] Ikävistä asioista on vähän hankala sanoa, koska siitä useimmiten seuraa enemmän harmia kuin iloa, että sinä haukut jotain juttua. Toimittajat suhtau-

tuvat meillä juttuihinsa niin intohimoisesti, että niistä voi aina jotain sanoa, muttei niitä ihan pystyyn pysty haukkumaan, muuten tämä meidän yhteisömme ei toimi. Se palaute jää usein sellaiseksi myönteisen pyöreäksi. (Päällikkötoimittaja, sähköinen media)

Useat haastatelluista journalisteista puhuivat palautteesta lähinnä haittojen näkökulmasta, ja maininnat palautteen hyödyistä jäivät yksittäisiksi. Palaute ja ylipäänsä keskusteleva ilmapiiri voivat laajentaa toimituksen näköaloja ja tarvittaessa auttaa tarttumaan vääriin toimintatapoihin (ks. myös M. Keränen 2008, 65). Palaute edesauttaa aloittelevien journalistien kehittymistä työssään. Etenkin virheiden läpikäyminen on koettu opettavaiseksi. Lisäksi palaute on tärkeä väline esimiestyössä, koska sen avulla voidaan luontevasti huomioida työntekijöitä ja muistuttaa tehdyn työn arvosta (ks. myös Tuominen ym. 2002, 235).

*”Ei kukaan ole kysynytäkään arvioinnin perään”*

Vaikuttaa siltä, että toimitusorganisaatioiden palaute säilyy nykyisenkaltaisena ainakin lähitulevaisuudessa. Tällaiseen tulkintaan päätyy vääjäämättä kuunneltuaan journalistien näkemyksiä palautteen nykytilasta. Osa päällikkötoimittajista vakuutti haastatteluissa toimituksensa palautekäytäntöjen olevan hyvällä tolalla; palautetta on tarjolla riittävästi, ja siitä hyötyvät niin yksittäiset journalistit kuin koko toimitus. Osa päällikkötoimittajista tunnusti palautteen olevan toimituksessaan huonossa jamassa, mutta samasta ikuisuusongelmasta kärsitään kuulemma kaikkialla. Joka tapauksessa lisäpanostus palautteeseen näyttää epätodennäköiseltä. Kaikkien toimistusten orientaatio suunnitteluun ja tulevaan toimintaan on erittäin vahva, eikä ”peräpeiliin tuijotteluksi” luonnehditulla palautteella nähdä tällaisessa orientaatiossa keskeistä roolia. Palautteen aseman vahvistamista vastaan puhuu myös se, että toimituksissa palautteiden seurausten arvioinnissa korostuvat haitat.

Rivityöntekijöiden suhde palautteeseen on kaksijakoinen. Yhtäältä haastatteluissa esiintyi tyytymättömyyttä toimituksissa saatavan palautteen laatuun ja määrään (ks. myös Penttilä 2001, 98–99). Tällaista näkökantaa

edustaneet toivoivat saavansa lisää palautetta omasta työstään. Lisäksi he pönäsivät palautteisiin enemmän perusteluja ja vaihtoehtoja. Toisaalta haastattelupuheista saattaa tulkita myös välinpitämättömyyttä.<sup>2</sup> Nykyisenkaltaista pomopalautetta ei erityisemmin arvosteta, mutta ei sen kehittämistäkään nähdä tarpeelliseksi. Näin ajattelevat luottavat omiin kykyihinsä erottaa onnistumiset epäonnistumisesta ja arvioida niihin johtaneet syyt. Kun myös suorittavassa portaassa orientoidutaan vahvasti tulevaisuuteen ja mielletään palautteen seuraukset ensisijaisesti haittojen kautta, on epätodennäköistä, että suomalaisissa toimituksissa syntyisi painetta palautekäytäntöjen uudistamiseen. Suunta voi olla jopa päinvastainen, ja tutkimukseen osallistuneen aikakauslehden tavoin muuallakin päädytään erillisen palautetilaisuuden kuoppaamiseen:

Meillä oli vuodenvaihteeseen asti [palautepalaveri]. Torstaina se [lehti] tulee ulos, mutta kun me katsotaan jo sitä seuraavaa [numeroa], niin sitä ei enää käydäkään läpi sitä [lehteä], joka on tullut painosta. [...] Nyt se on loppunut kokonaan se juuri ilmestyneen lehden arviointi. [...] Ei kukaan ole sanonut mitään [syytä lopettamiseen], eikä kukaan ole kysynytäkään sen [arvioinnin] perään. (Toimittaja, aikakauslehti)

Tässä tutkimuksessa muodostuu kummallinen yhtälö palautteen asemasta suomalaisissa toimitusorganisaatioissa. Haastattelemamme journalistit vaativat aluksi sitä, kuinka vähäistä ja ylimalkaista heidän toimituksissaan tarjolla ollut palaute oli. Tarkemmin ajateltuaan he eivät kuitenkaan halunneet, että palautteen määrää olisi lisätty saati palautteessa olisi menty yksityiskohtiin. Ristiriitainen suhtautuminen juontaa kahdesta seikasta: Journalistit pelkäävät, että jos palautteelle jyvitetäisiin lisää aikaa, se kuristaisi heitä nykyistä ahtaammalle juttujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi journalistit kokevat, että perusteellisemmasta palautteesta koituvat hyödyt olisivat pienemmät kuin siitä aiheutuvat haitat. Vaikka suomalaisen toimitusten palautejärjestelmät ovat pitkällä aikavälillä muuttuneet

<sup>2</sup> Tyytymättömyys tai välinpitämättömyys voi johtaa siihen, että palautetta aletaan karta (ks. esim. Lintula 2005, 208–209).

järjestelmällisemmiksi, tehokkaammiksi ja tahdikkaammiksi, eri organisaatioiden kesken on yhä isoja eroja siinä, ketkä katsotaan kelpollisiksi palautteenantajiksi ja millaista palautetta rohjetaan antaa. Nämä on luokiteltu monissa toimituksissa ratkaisemattomiksi ikuisuuskysymyksiksi.

Tässä luvussa olen käynyt läpi toimitustyön nykytilaa ja muutoksia arvioinnin ja kehittämisen vaiheissa. Erityisesti olen kiinnittänyt huomiota palautekäytäntöihin. Kun korkean ja notkean modernin toimituskäytäntöjä puntaroidaan, vaaka kallistuu jälkimmäisen hyväksi, koska siellä toiminnalle on asetettu yksityiskohtaisemmat tavoitteet, työsuorituksia arvioidaan järjestelmällisemmin ja toimituskäytäntöjä uudistetaan ripeämmin. Tavoitteiden selkeys, arvioinnin kattavuus ja uudistusten paljous eivät välttämättä kuitenkaan ”pelasta” journalismia varsinkaan siinä tapauksessa, jos toimituskäytäntöjen virtaviivaistaminen kaventaa toimintatilan toimitusten toisinajattelijoilta. Tämän kirjan päättävässä luvussa vedän yhteen toimitustyön keskeiset muutokset ja pohdin niitä huonoja ja hyviä puolia, joita on koitunut journalistien ja toimitusorganisaatioiden siirtymisestä korkeasta notkean modernin vaiheeseen.

## KESKUSTELU

### 6 Vastavoima pitää muutoksen managerin valppaana

Nyt ärsyttää. Olen juuri lukenut *Journalismikritiikin vuosikirjaa 2013*. Kirjassa toimittaja-tutkija Heikki Saari ja *Apu*-lehden toimituspäällikkö Tuomas Marjamäki ovat käyneet varjonyrkkeilyä suunnittelevan ja editoivan toimitustyön pyrkimyksistä ja seurauksista. Saaren (2013) mukaan toimituksista on tullut tuotantohalleja, joissa toimittajien luovuus ja itsenäisyys on korvattu keskijohdon managereiden ja editoreiden kontrollilla ja määräyksillä. Ankea on näkymä – todellakin. Marjamäki (2013) puolestaan on sitä mieltä, että toimitusprosessin selkiyttämisen jäljiltä kaikki on paremmin kuin ennen: juttujen laatu, toimittajien jaksaminen, lukijoiden tyytyväisyys ja vieläpä kannattavuuskin. Näinkö ruusuista toimitusten elo sittenkin on?

Uskon, että niin Saari kuin Marjamäki vilpittömästi ajattelevat kuten kirjoittavat. Ääripäihin linnoittautuminen ei kuitenkaan vakuuta kuin korkeintaan kirjoittajien hengenheimolaiset. Kun ankeuden keskeltä ei löydä mitään hyvää eikä ruusuista yhtään piikkiä, on vaarana, että neutraalisti asiaan suhtautuva huomaa vain kirjoittajan vinoutuneen tarkastelun eikä noteeraa niitä kiintoisia havaintoja ja puhuttelevia päätelmiä, joita kuitenkin sekä Saari että Marjamäki onnistuvat kirjoituksissaan esittämään.

Kumpi sitten on lähempänä totuutta? Ajattelen niin, että kirjoituksissa tulee oivallisesti kuvatuksi journalistisen työn polarisoituminen. Saari on oikeassa siinä, että useiden journalistien työ on viime vuosina muuttunut liukuhihnamaiseksi sisällöntuotannoksi, jossa juttuja pyritään tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti ja jossa tekijältä vaaditaan ennen kaikkea tek-

nistä ketteryyttä. Tämä on kuitenkin vain osatotuus. Marjamäki on oikeassa siinä, että ennakkosuunnittelun ja työnjohtamisen vahvistamisella ei ole kahlittu kaikkien journalistien luovuutta eikä mitätöity heidän asiantunte-  
mustaan, vaan pikemminkin luotu olosuhteet, joissa nämä pääsevät hyödyn-  
tämään tietojaan ja taitojaan aiempaa monipuolisemmin ja järkevämmin. Yleisölle journalistisen työn polarisoituminen näkyy niin, että mediassa on tarjolla liukuhihnalta poimittua, tasalaatuista einesjournalismia ja koordi-  
noituna käsityönä tehtyä journalismia, joka omaleimaisuudellaan vertautuu gourmet- ja kotiruokaan (ks. Ylönen 2008).

Kumman näkemykset vastaavat paremmin haastattelemiemme jour-  
nalistien tuntoja? Vaikka haastatteluissa esitettiin Saarta tukevia, kriittisiä  
huomioita toimitustyön nykytilasta, valtaosa journalisteista jakoi Marja-  
mäen näkemyksen siitä, että työn organisoinnissa ja johtamisessa tapahtu-  
neet muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä. Muutosmyönteisyys  
johtuu useasta seikasta: Journalistiyksilön itsemääräämisoikeus ei enää ole  
ammattikunnalle muut näkökohdat syrjäyttävä ylin arvo. Päällikkötoimit-  
tajien ohjailu ja henkilökohtaisten pyrkimysten sovittaminen organisaation  
päämäärien sisään nähdään tätä nykyä välttämättömäksi vuorovaikutukse-  
si, joka on sekä pomon että alaisen etu. Valmius oman työn jakamiseen on  
merkinnyt sitä, että keskijohdon suunnitteluun tai tiimityönä toteutetta-  
viin juttuhankkeisiin ani harva suhtautuu varauksellisesti. Haastatteluissa  
uskottiin, että mahdollisuus omaperäisiin, luoviin ratkaisuihin on olemassa  
myös 2010-luvun toimituksissa, omia ratkaisuja on vain kyettävä perustele-  
maan aiempaa pontevammin. Lisäksi haastattelemiemme journalistien nä-  
kemyksiin saattoi vaikuttaa se, että heidän työnsä luonne on sittenkin siinä  
määrin monipuolista ja itsenäistä, että samastumispinta liukuhihnaan ja ei-  
nesannoksiin jäi ainakin tässä tutkimuksessa mukana olleissa toimituksissa  
kapeaksi.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa kielteiset näkemykset journalismin  
ja toimitustyön muuttumiseen jäivät kaiken kaikkiaan harvinaisiksi, mikä  
oli aiempien toimitustyön tutkimusten tulosten valossa yllättävää. Välttä-  
mättä kyse ei ole kuitenkaan siitä, että aiemmat, väärät tulokset olisi nyt ”oi-  
kaistu”, vaan pikemminkin siitä, että erilaiset tutkimustulokset heijastavat  
ajan muuttumista. Raadollisin tulkinta kriittisyyden vaimenemiseen on se,  
että varttuneemmista journalisteista oli haastattelujen aikaan kevättälvella



2012 toimituksissa enää rippeet jäljellä – suurin osa heistä oli ehtinyt siirtyä eläkkeelle tai joutua saneerauksen kohteeksi. On huomattava myös se, että osa haastatelluista oli tullut alalle vasta 2000-luvulla eikä heillä välttämättä ollut ensikäden tuntumaa aiemmin vallinneisiin ihanteisiin ja organisoitumiseen. Näin ollen heidän on ollut vaikea kokea muutosta rappioksi samalla tapaa kuin heidän varttuneemmat kollegansa ovat sen kokeneet. Kolmas vaihtoehto kriittisen puheen vähäisyyden selitykseksi on lohdullisin. Toimituksen johdossa ei ole enää pidetty niin tiukasti kiinni uusista, notkeista ihanteista ja käytännöistä, vaan on annettu aiempaa enemmän liikkumatilaa perinteisesti ajatteleville ja toimiville journalisteille. Vastaavasti suorittavan portaan muutosvastarinta on vähentynyt sitä mukaa, kun on havaittu notkean modernin eetoksen ja organisoinnin hyvät puolet.

\* \* \*

Keskitetysti johdettu, suunnitteleva ja editoiva työtapaa alkoi hivuttautua suomalaisiin toimituksiin vuosituhanen vaihteessa. Suomalaisista journalistin tutkijoista ilmiöön ovat perehtyneet erityisesti Maija Töyry ja Merja Helle.<sup>1</sup> Heidän mukaansa Suomessa on kolmenlaisia toimituksia: Sellaisia, joissa suunnittelevaa ja editoivaa työtapaa sovelletaan kaikkiin toimitustyön vaiheisiin ja jokaiseen juttuhankkeeseen, ja sellaisia, joissa on pidetty kiinni yksilökeskeisestä, ohuesti ohjatusta työtavasta. Lisäksi on ”sekamallin” toimituksia, joissa on piirteitä molemmista edellä kerrotuista toimintatavoista. Tämä kolmijako tuntuu tolkkuiselta, kun sitä peilaa oman tutkimukseni aineistoon. Sen sijaan Helteen ja Töyryn kirjoituksissa toistuvat näkemykset suunnittelevan ja editoivan toimitustyön paremmuudesta ja voittokulusta vaativat muutaman reunahuomautuksen.

Muutoksen päälinjasta en ryhdy kinastelemaan: Suunnittelu, tuottaminen, koordinointi ja ohjaaminen ovat olleet toimituskulttuurin keskeisiä ainesosia tällä vuosituhanella. Sitä ne eivät olleet vielä 1980- ja 1990-luvuilla. On silti yksioikoista ajatella niin, että keskusjohtoinen suunnittelu syvenisi ja laajenisi kaikkialla luonnonlain tavoin. Joissakin toimintaansa tähän suuntaan uudistaneissa toimituksissa on nimittäin otettu myöhemmin

---

<sup>1</sup> Ks. esim. Töyry ym. 2008; Helle 2009; Helle & Töyry 2009; Töyry 2009; Helle 2010.

taka-askeleita purkamalla pomovaltaa ja höllentämällä toimintakonseptia. Joissakin toisissa toimituksissa on puolestaan uudistuksia tehty pikkuhiljaa hiipien ilman että tavoitteeksi olisi edes asetettu sitä, että yksilökeskeisestä työtavasta siirryttäisiin kokonaan suunnittelevaan ja editoivaan toimintamalliin.

Se, että suunnitteleva ja editoiva toimintatapa saadaan ujutetuksi kaikkiin toimitustyön vaiheisiin, on nähdäkseni erittäin kunnianhimoinen tavoite uutistoimituksille. Vaikka päivittäisjournalismissa on taustoittavia ja tarinallisia sisältöjä lisäämällä siirrytty kohti aikakauslehtiä ja ajankohtaisohjelmia, sanomalehdissä ja sähköisissä uutismedioissa tuotantovolyymit ovat niin suuria ja aikataulut niin kireitä, että uutta toimintatapaa ei ole ainakaan vielä pystytty ottamaan käyttöön kuin osittain. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että toimitustyön ohjaus on merkittävästi vahvistunut juttuprosessin alkupäässä mutta ei niinkään prosessin myöhemmissä vaiheissa. Myös mediayhtiöiden taloustilanteen kiristyminen vaikuttanee siihen, miten suunnittelevalle ja editoivalle toimintatavalle käy toimitusten uudistushankkeissa. Tällä hetkellä on kova paine soveltaa sitä valikoiden toimitustyön tehostamiseksi ja toimitusorganisaation rationalisoimiseksi.

Olen Töyryn ja Helteen kanssa samoilla linjoilla siinä, että suomalaisissa toimituksissa on yksi vaihe päättynyt tai päättymässä ja toinen alkanut tai alkamassa (ks. myös Kantola 2011c; Koljonen 2013). Olen käsitellyt tätä muutosta jo aiemmin tässä kirjassa (ks. luku 2) ja esittänyt, että vielä 1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä journalistien ammattietos sekä toimitustyön organisointi ja johtaminen olivat korkean modernin vaiheessa mutta viimeistään 2000-luvulla toimitukset ja journalistit ovat siirtyneet notkean modernin aikaan. Olemassa olevasta tutkimus- ja ammattikirjallisuudesta tuotettua jaottelua on syytä koetella tämän tutkimuksen empiirisellä aineistolla eli sillä, miten 46 suomalaista journalistia hahmottivat tekemissämme teemahaastatteluissa toimitustyön ja toimitusten johtamisen nykytilan ja muutokset.

Toimitustyön suunnittelun osalta voidaan nähdä, että muutos on todella tapahtunut. Haastateltava toisensa jälkeen kertoi, kuinka ennen journalismia tehtiin epämääräisillä ideoilla ja evästyksellä, kun taas nykyään päällikkötoimittaja edellyttää jo suunnitteluvaiheessa tarkkaa tietoa siitä,

miksi juttua ollaan tekemässä ja miten sitä ollaan tekemässä. Kun korkean modernin toimituksesta juttuhankkeisiin lähdettiin avoimella valtakirjalla, notkean modernin journalisti ryhtyy todentamaan palaverissa päätettyä hypoteesia.

Toteuttamisen muuttumisesta esiintyi haastatteluissa kahdenlaisia painotuksia. Yhtäältä pidettiin kiinni siitä, että toimitustyön ydinvaiheissa – materiaalien hankinnassa ja niiden jalostamisessa jutuiksi – toimitaan yhä paljolti kuten ennenkin tarkkuuden ja selkeyden kaltaisia perinteisiä hyveitä noudattaen. Toisaalta haastatteluissa korostettiin sitä, kuinka monikanavainen julkaiseminen on rytmittänyt uudella tapaa toimittajien ja kuvaajien työnkulkua ja vahvistanut keskijohdon roolia toiminnan koordinoinnissa ja kontrolloinnissa. Kun korkean modernin vaiheessa journalisti valmisti juttunsa omatoimisesti eivätkä päällikkötoimittajat juurikaan valvoneet häntä työprosessin aikana, notkean modernin toimituksessa juttuhankkeet sitovat useita journalisteja tiimityöhön ja pomot kontrolloivat alaistensa työskentelyä eri työvaiheissa jo senkin takia, että kykenisivät säätämään valmiiden tuotosten julkaisua eri kanavissa.

Toimitustyön arvioinnissa ja kehittämisessä muutosurat ovat ikään kuin eriytyneet. Toimituksen palautekäytännöissä – palaverissa ja muistioissa – ei ole viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia. Sen sijaan uudistushankkeita toimitukset käynnistävät kiihtyvällä tahdilla. Ei ole liioiteltua nimetä vallitsevaa tilannetta jatkuvan kehittämisen vaiheeksi. Koska korkean modernin toimitus toimi vakaassa, ennustettavassa toimintaympäristössä, oman toiminnan arviointi jäi tuolloin muodolliseksi ja kehittäminen vähäiseksi. Notkean modernin toimitus on sitä vastoin keskellä median murrosta. Toimintaympäristön epävakauteen ja katkonaisuuteen on reagoitu tiivistämällä päivittäisen työn arviointia ja siirtämällä toimituksen voimavaroja pitkän aikavälin kehityshankkeisiin.

Aiemmin tässä kirjassa hahmotin toimitustyötä oravanpyörämalliseksi (ks. kuvio 3); yhdestä prosessin vaiheesta siirrytään seuraavaan ja lopulta palataan kierroksen alkuun ideoimaan uutta juttuhanketta. Koska tietyt vaiheet toimitusprosessissa ovat tekemiemme haastattelujen ja havaintojen perusteella tihtentyneet, voisi olettaa esimerkiksi suunnittelun osuuden vahvistuneen muiden vaiheiden kustannuksella. Toisaalta yhtä lailla tutkimustuloksiin kuuluvat myös havainnot siitä, että juttuja tehdään aiempaa

enemmän ja nopeammin ja toimintaa kehitetään entistä määrätietoisemmin ja säännöllisemmin. Herääkin kysymys, mistä tämä kaikki lisääntynyt toimeliaisuus on ollut pois. Suoraan ei voi nimetä, että jokin tietty työvaihe olisi toimitusprosessin muutoksen ”häviöjä”. Voi vain todeta, että oravanpyörässä on aiempaa enemmän vauhtia ja vähemmän tyhjäkäyntiä. On selvää, että tavattoman kireälle puristetussa toimitusprosessissa maailman uutisina, tarinoina ja puheenaiheina hahmottava journalistinen mielikuvi- tus on ahtaalla. Samalla on kysyttävä, kuinka kekseliäinä ja omaperäisinä journalistit kukoistivat, kun he saivat tehdä työtään nykyistä väljemmissä organisaatioissa ja prosesseissa.

\* \* \*

Väliportaan päällikkötoimittajia voi pitää toimitustyön tärkeimpinä muu- tosagenteina. Toimitusorganisaatioiden työnjaossa keskijohdon rooli on tätä nykyä elintärkeä suunnittelussa ja kehittämisessä. Juuri näillä toimitus- työn osa-alueilla muutokset ovat viime vuosina olleet näkyvimvät. Päällik- kötoimittajien kyky ja tahto ovat ratkaisevassa asemassa siinä, että kehittä- mishanke poikii parannuksia toimituskäytäntöihin ja suunnitelmallisuus juurtuu vallitsevaksi työtavaksi toimituksen kaikilla tasoilla.

Keskijohdon osaaminen on huippuluokkaa, kun tekemistä organisoi- daan ja asioita saatetaan loppuun. Jonkin verran parannettavaa jää oman te- kemisen – niin henkilökohtaisen kuin organisaation – kyseenalaistamiseen ja uudenlaisten toimintatapojen kuvittelemiseen. Pomojen kädet ovat niin tiukasti savessa kiinni, että heiltä voi jäädä huomaamatta, kuinka suunnitte- luun ja kehittämiseen liittyy sopulimaisia piirteitä, kun muiden viestimien mukana vyörytään varmuuden vuoksi. Painetta muiden peesaamiseen voisi ehkäistä esimerkiksi niin, että toimitusten sisällä vastuuta suunnittelusta ja kehittämisestä jaettaisiin nykyistä enemmän suorittavalle portaalle. Rivi- työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisella vahvistettaisiin ainakin heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaation tavoit- teisiin.

On realistista ounastella, että lähivuosina toimitusorganisaatioiden kutistuminen jatkuu ja yhä vähemmän journalistisista sisällöistä tehdään kiinteissä työsuhteissa. Tässä yhtälössä keskijohdon suhteellinen asema

toimituksen sisällä tullee vahvistumaan. On todennäköisempää, että ulkoistamiseen, automatisointiin ja yhteistuotantoon liittyvät irtisanomiset ja eläkepaketit koskevat toimituksessa ennemmin rivityöntekijöitä kuin päälliköitä, koska edellisiä on jo lukumääräisestikin niin paljon enemmän. Niiltä, jotka jäävät toimitukseen, vaaditaan yhä monipuolisempaa ja ajantasaisempaa osaamista. Pomotoimittajalta odotetaan, että hän tuotannon managerina hallitsee suvereenisti työprosessin alusta loppuun ja pystyy kriittisesti ja innovatiivisesti arvioimaan ja kehittämään tuotantoa. Samanlaisesti hänen tulisi kyetä toimitusyhteisön leaderina kehittämään hyvin-kin erilaisten alaistensa ja partnereidensa osaamista ja innostaa heitä entistä parempiin työsuorituksiin. Käskeminen ja kylläminen sopivat kehnosti tämänlaisen toimituksen mielenmaisemaan.

Voi hyvin olla, että edellä hahmoteltu muutos vie päätökseen toimitustyön käytännöissä ja journalistien eetoksessa käynnissä olleen siirtymän korkeasta notkeaan moderniin. Perinteisiin ihanteisiin ja toimintatapoihin ei enää muutaman vuoden kuluttua viitata ammattilaisten keskusteluissa, eikä seuraavien uudistushankkeiden mielekkyyttä aseteta kyseenalaiseksi millään muotoa, ei edes entiseen takertumalla. Vaikka tämän luvun alussa esitelty Heikki Saaren journalismikritiikki tuntuu minusta yhä ärsyttävältä muutosvastarinnalta, on hyvä, että vielä vuonna 2013 sellaista joku esittää. Tämä näet pakottaa muutoksen managerin vielä kerran miettimään toimintansa perusteluja ja argumenttoimaan ne myös muille. Journalistieetoksen ja toimituskäytäntöjen kehityksen kannalta on tärkeää, että hallitsevat toimitustyön ihanteet ja organisoimisen muodot eivät jää yksin, vaan niille on myös tulevaisuudessa vastustavia näkökantoja. Sekä toimitustyötä johtavien että johdettavien pitäisi ankarasti miettiä jo nyt sitä, miltä pohjalta notkean modernin journalismia pitää haastaa sen jälkeen kun korkean modernin journalismi on siirretty muistojen joukkoon. Ei riitä, että vain seuraa johtajaa. Jotta journalismin elinvoimaisuus säilyy jatkossakin, toimituksissa on noudatettava toistakin käskyä: Haasta johtaja!

## LÄHTEET

- Ahva, Laura (2010). Making news with citizens: Public journalism and professional reflexivity in Finnish newspapers. Tampere: Tampere University Press.
- Alasuutari, Pertti (1996). Toinen tasavalta: Suomi 1946–1994. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2006). Suunnitteluloudesta kilpailutalouteen: Miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) Uusi jako: Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 43–64.
- Andersson, Ulrika & Wiik, Jenny (2013). Journalism meets management: Changing leadership in Swedish news organizations. *Journalism Practice*, <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17512786.2013.790612>>, käyty 8.10.2013.
- Antila, Hanna (2008). Sanomalehtialan sekatyömiehet: Maakuntalehtien päätoimittajien työ ja ammatti-identiteetti. Journalistiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Apunen, Matti (2002). Viesti Brian Sweeneyltä: Journalismikritiikki ja syyskuun 11. päivän opetukset. *Tiedotustutkimus* 25: 1 / Journalismikritiikin vuosikirja 2002, 49–54.
- Avilés, Jose Alberto; León, Bienvenido; Sanders, Karin & Harrison, Jackie (2004). Journalists at digital television newsrooms in Britain and Spain: Workflow and multi-skilling in a competitive environment. *Journalism Studies* 5: 1, 87–100.
- Bauman, Zygmunt (2002). Notkea moderni. Tampere: Vastapaino.
- Brink Lund, Anker (2008). Diffusion of innovation in news organizations: Action research of middle managers in Danish mass media. Teoksessa Cinzia Dal Zotto & Hans van Kranenberg (toim.) Management and innovation in the media industry. Cheltenham: Edward Elgar, 199–214.

- Carpentier, Nico (2005). Identity, contingency and rigidity: The (counter-)hegemonic constructions of the identity of the media professional. *Journalism* 6: 2, 199–219.
- Deuze, Mark (2007). *Media Work*. Cambridge/Malden: Polity Press.
- Esser, Frank (1998). Editorial structures and work principles in British and German newsrooms. *European Journal of Communication* 13: 3, 375–405.
- Ettema, James S. & Glasser, Theodore L. (1998). *Custodians of conscience: Investigative journalism and public virtue*. New York: Columbia University Press.
- Hallin, Daniel C. (1992). The passing of the “high modernism” of American journalism. *Journal of Communication* 42: 3, 14–25.
- Havunen, Risto (2007). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, Heikki (2001). *Ohut ja vankka journalismi: Kansalaisuus suomalaisen uutisjournalismin käytännöissä 1990-luvulla*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, Heikki; Ahva, Laura; Siljamäki, Jaana & Valtonen, Sanna (2012). *Kelluva kiinnostavuus: Journalismin merkitys ihmisten sosiaalisissa verkoissa*. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, Ari (1998). The Finnish journalist: Watchdog with a conscience. Teoksessa David H. Weaver (toim.) *The global journalist: News people around the world*, Cresskill: Hampton Press, 161–190.
- Heinonen, Ari (1999). Into, antaumus – ja tehokkuus. Teoksessa Mari Maasilta (toim.) *Journalismin muutoskaruselli. Journalismin tutkimusyksikön julkaisuja*. Tampere: Tampereen yliopisto, 4–11.
- Heiskala, Risto (2006). Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) *Uusi jako: Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 14–42.
- Helle, Merja (2009). Journalistisen työn muutos. Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 91–111.
- Helle, Merja (2010). Toimitustyö muutoksessa: Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1578. Tampere: Tampere University Press.
- Helle, Merja & Töyry, Maija (2009). New practices in journalistic work. Teoksessa Pirkko Oittinen & Hannu Saarela (toim.) *Print media: Principles, processes and quality*. Helsinki: Paper Engineers’ Association/Paperi ja Puu Oy, 13–39.
- Hemánus, Pertti (1990). *Journalistiikan perusteet: Johdatus tiedotusoppiin 2*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Herkman, Juha (2009). Journalismi markkinoilla: Konserni- ja mediajournalismia. Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 32–49.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Honkonen, Juha & Lankinen, Jussi (2012). Huonoja uutisia: Näin mediatilat pilaavat journalismin. Helsinki: Into.
- Hujanen, Jaana (2009). Kiinnostavaa vai tärkeää? Ihmisläheisen journalismin kaksi polkua. Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 112–128.
- Hujanen, Jaana (2011). ”Johtosuhteet on tehty hirveen selkeeksi”: Toimituksellisen johtamisen ja autonomian liikkeitä. Media & Viestintä 34: 1 / Journalismikritiikin vuosikirja 2011, 22–30.
- Huovila, Tapani (2005). Toimittaja – tiedon etsijä ja vaikuttaja. Helsinki: WSOY.
- Hytönen, Timo (2010). Käenpoika journalismin pesässä: Monimediaalisen uutisjournalismin mahdollisuus – tapauksena Yleisradion alueelliset uutiset. Journalistitien lisensiaattitutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokinen, Jouko (2005). Toimittajan päivä 2014. Teoksessa Vauhtia viestinnästä: Suomen viestintäalan strategiset linjaukset. Helsinki: Graafinen teollisuus ry./Sanomalehtien Liitto, 211–213.
- Joukkoviestimet... (2012). Joukkoviestimet 2012. Helsinki: Tilastokeskus.
- Journalisti 6/2009 (2009). Puhdistus. Helsinki: Journalistiliitto, 8–13.
- Journalisti 9/2010 (2010). Puolet sai porkkanaa. Helsinki: Journalistiliitto, 4–5.
- Journalisti 10/2010 (2010). Asiasta kertoi ensimmäisenä...: Toisten tekemää työtä on helppo kierrättää parilla näppäimen painalluksella. JSN otti näppäilijät luokalle. Helsinki: Journalistiliitto, 8–9.
- Journalisti 15/2011 (2011). Tulevaisuus tulee – oletko valmis? Helsinki: Journalistiliitto, 10–13.
- Journalisti 19/2011 (2011). Tuli musta syksy. Helsinki: Journalistiliitto, 4–5.
- Journalisti 12/2012 (2012). Alma Aluemediaan valtavat vähennykset. Helsinki: Journalistiliitto, 4–5.
- Journalisti 19/2012 (2012). Journalistiliitto: SMF ohitti irtisanomisjärjestyksen. Helsinki: Journalistiliitto, 4–5.
- Journalisti 11/2013 (2013). Hesari ja herrasmies: Helsingin Sanomien vastaava päätoimittaja Kaius Niemi aikoo näkyä enemmän toimituksessa kuin edustustilaisuuksissa. Helsinki: Journalistiliitto, 8–9.
- Jyrkiäinen, Jyrki (2008). Journalistit muuttuvassa mediassa. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja B50. Tampere: Tampereen yliopisto.



- Jyrkiäinen, Jyrki & Heinonen, Ari (2012). Finnish journalists: The quest for quality amidst new pressures. Teoksessa David H. Weaver & Lars Willnat (toim.) *The global journalist in the 21<sup>st</sup> century*. New York: Routledge, 171–186.
- Järvensivu, Anu (2010). *Tapaus työelämä: Ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, Pekka (2001). *Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen*. Toinen painos. Helsinki: Werner Söderström.
- Kantola, Anu (1998). Barrikadeilta brandiksi: Mitä journalisti tekee ja mitä journalistilla tehdään? Teoksessa Anu Kantola & Tuomo Mörä (toim.) *Journalismia! Journalismia?* Helsinki: WSOY, 21–40.
- Kantola, Anu (2011a). Modernin julkisuuden teoria ja käytännöt. Teoksessa Anu Kantola (toim.) *Hetken hallitsijat: Julkinen elämä notkeassa yhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 17–41.
- Kantola, Anu (2011b). Notkean journalismin nousu. Teoksessa Anu Kantola (toim.) *Hetken hallitsijat: Julkinen elämä notkeassa yhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 115–141.
- Kantola, Anu (2011c). Tyhjää vai täyttää julkista elämää? Teoksessa Anu Kantola (toim.) *Hetken hallitsijat: Julkinen elämä notkeassa yhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 164–179.
- Kantola, Anu (2012). From gardeners to revolutionaries: The rise of the liquid ethos in political journalism. *Journalism*. <<http://jou.sagepub.com/content/14/5/606.full.pdf>>, käyty 15.9.2013.
- Keränen, Esko (1984). *Muuttuva työnkuva: Toimitustyön differentioitumiskehitys Suomen sanomalehdistössä*. Helsinki: Suomen sanomalehdistön historia -projekti.
- Keränen, Milla (2008). *Luovuuden johtaminen toimituksissa: Teoreettinen mallinutus esimiestyöstä sanomalehdissä. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kolari, Erja (2009). Toimittajasta tuottajaksi: Sanomalehden toimitustyö muutoksessa. Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 150–167.
- Koljonen, Kari (2004). Juputusta, pönötystä ja lehtikuvia: Satakunnan Kansan kuvajournalismin arvot ja käytännöt. Teoksessa Kari Koljonen, Tiina Rajamäki & Janne Seppänen (toim.) *Valtakadun verkoissa: Toimitustyön organisointi ja kuvajournalistinen työprosessi Satakunnan Kansassa. Journalismin tutkimusyksikön raportteja*. Tampere: Tampereen yliopisto, 36–74.
- Koljonen, Kari (2013). *Kriisi journalismissa: Kansakunnan katastrofit ja muuttuva professio. Acta Universitatis Tamperensis 1842*. Tampere: Tampere University Press.

- Kunelius, Risto (2009). Journalism as robust secular drama: Reading the future by amplifying the present. *Journalism* 10: 3, 343–346.
- Kunelius, Risto; Noppari, Elina & Reunanen, Esa (2009). Media vallan verkoissa. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja A112. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kunelius, Risto & Ruusunoksa, Laura (2008). Mapping professional imagination: On the potential of professional culture in the newspapers of the future. *Journalism Studies* 9: 5, 662–678.
- Kuutti, Heikki (2001). Tutkittu juttu: Johdatus tutkivaan journalismiin. Jyväskylä: Atena.
- Kuutti, Heikki (2012) Mediasanasto. Jyväskylä: Media Doc.
- Laaksonen, Salla-Maaria (2012). Aamulehden kantapääkoulu – kun sosiaalinen media rankaisee. *Media & viestintä* 35: 1 / Journalismikritiikin vuosikirja 2012, 55–65.
- Lahenius, Katja (2002). Sanomalehtitoimitusten verkosto ja toimittajan työ. Helsinki: Helsinki University of Technology, Department of Work and Organizational Psychology.
- Laitinen, Aarno (2013). Toimittajan itsekehu. *Iltalehti* 23.9.2013, <<http://blogit.iltalehti.fi/aarno-laitinen/2013/09/23/toimittajan-itsekehu/>>, käyty 8.10.2013.
- Lehto, Keijo (2006). Aatteista arkeen: Suomalaisten seitsemäpäiväisten sanomalehtien linjapapereiden synty ja muutos 1971–2005. *Jyväskylä studies in humanities* 48. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtola, Erkki (1987). Pisaratartunta: Arkipäivän journalismia. Helsinki: WSOY.
- Lehtola, Erkki (1997 [1986]). Hirttäjäiset. Teoksessa Jyrki Lehtola & Raimo Seppälä (toim.) *Missä on lehdistön paikat: Kirjoituksia sanoista ja maailmoista*. Helsinki: WSOY, 40–43.
- Lindholm, Jari (2007). ”Julkisen sanan neuvosto on median vanki”. *Helsingin Sanomat* 30.12.2007, D5.
- Lintula, Paavo (2005). Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. *Jyväskylä studies in business and economics* 45. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Luostarinen, Heikki (2002). Moneksi muuntuva journalismi. Teoksessa Touko Perko, Raimo Salokangas & Heikki Luostarinen (toim.) *Median varjossa*. Jyväskylä: Mediainstituutti, 22–29.
- Marjamäki, Tuomas (2013). Kommentti: Luovuus ei vaadi kaaosta. *Media & viestintä* 36: 1 / Journalistikritiikin vuosikirja 2013, 58–59.
- Miettinen, Jorma (1984). Toimitustyö: Journalistiksi suunnistautuvan oppikirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkinen, Maarit (2012). Yleisöpalautte osana toimituskäytäntöjä: Uusia toimintatapoja etsimässä. *GT-lehti* 19: 4, 3–4.

- Mäntylä, Jorma (2008). Journalistin etiikka. Toinen, uudistettu laitos. Helsinki: Gaudeamus.
- Nieminen, Hannu & Pantti, Mervi (2012). Media markkinoilla: Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. Kolmas, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Nikunen, Kaarina (2011). Enemmän vähemmällä: Laman ja teknologian murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010. Journalismin tutkimusyksikön julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nygren, Gunnar (2008). Yrke på glid: Om journalistrollens de-professionalisering. Stockholm: Stiftelsen Institutet för Mediestudier.
- Okkonen, Antero (1974). Toimittajan työ I. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto.
- Olkinuora, Hannu (2006): Minne menet media? Helsinki: EVA. <[http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1603\\_minne\\_menet\\_media.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1603_minne_menet_media.pdf)>, käyty 2.10.2013.
- Penttilä, Pauliina (2001). Pomona toimituksessa: Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät 7-päiväisissä sanomalehdissä. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja A 99. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pietilä, A.-P. (2007). Uutisista viihdettä, viihteestä uutisia: Median muodonmuutos. Helsinki: Art House.
- Pietilä, Jyrki (2011). Elämästä ihmiselle: 130-vuotiaan Aamulehden historia. Hämeenlinna: Kunnallisneuvos C.V. Åkerlundin säätiö.
- Pietiläinen, Tuomo (1998). Poliittisten päättäjien, yritysjohtajien ja toimittajien vaikea suhde. Teoksessa Anu Kantola & Tuomo Mörä (toim.) Journalismia! Journalismia? Helsinki: WSOY, 211–234.
- Pietiläinen, Tuomo ja tutkiva työryhmä (2013). Wahlroos: Epävirallinen elämäkerta. Helsinki: Into.
- Pulkkinen, Hannu (2008) Uutisten arkkitehtuuri: Sanomalehden ulkoasun rakenteiden järjestys ja jousto. Jyväskylä studies in humanities 88. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Quandt, Thorsten (2008). News tuning and content management: An observation study of old and new routines in German online newsrooms. Teoksessa Chris Paterson & David Domingo (toim.) Making online news: The ethnography of new media production. New York: Peter Lang, 77–97.
- Rajalahti, Hanna (2010). Toimitustyön muutos: Älkää unohtako pomoja! Journalistiikan vierailijaprofessorin jäähyväisluento 28.4.2010 Tampereen yliopistossa. <[http://www.hssaatio.fi/images/stories/tiedostot/Ajankohtaista\\_Tiedotukset/Rajalahden\\_luento.pdf](http://www.hssaatio.fi/images/stories/tiedostot/Ajankohtaista_Tiedotukset/Rajalahden_luento.pdf)>, käyty 10.2.2013.
- Rentola, Marketta (1999). Uskalla olla esimies! Teoksessa Mari Maasilta (toim.) Journalismin muutoskaruselli. Journalismin tutkimusyksikön julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopisto, 54–63.

- Räty, Kirsi (2011). Vartin aamuhartaus: Aamupalaverit osana journalistista työprosessia ja portinvartijuutta maakuntalehdessä. Journalistiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Saari, Heikki (2013). Toimituksesta tuli tehdas. Media & viestintä 36: 1/ Journalistikiitiin vuosikirja 2013, 52–57.
- Salimäki, Aino; Sweins, Christina; Heiskanen, Jouko & Laamanen, Tomi (2009). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008: Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu/Työsuojelurahasto.
- Scott, James C. (1998). Seeing like a state: How certain schemes to improve human life have failed. New Haven: Yale University Press.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppänen, Janne & Väliaverronen, Esa (2012). Mediatyhteiskunta. Tampere: Vastapaino.
- Stepp, Carl Sessions (2008). Editing for today's newsroom: A guide for success in a changing profession. Toinen painos. New York: Routledge.
- Sylvie, George & Huang, J. Sonia (2008). Decision making by newspaper editors: Understanding values and change. Teoksessa Cinzia Dal Zotto & Hans van Kranenberg (toim.) Management and innovation in the media industry. Cheltenham: Edward Elgar, 215–240.
- Toivonen, Hannu (2013). Janne Virkkunen – Viimeinen erkkolainen. Seura 27.9.2013, <<http://seura.fi/puheenaihe/janne-virkkunen-viimeinen-erkkolainen/>>, käyty 13.10.2013.
- Torkkola, Sinikka & Ruoho, Iris (2009). Tilauksessa naispäätoimittaja? Nais- ja miespäälliköiden näkemykset ja kokemukset sukupuolen vaikutuksesta uraan. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja B52. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuominen, Eva; Leppänen, Anneli & Lundell, Susanna (2002). Hyvä esimiestyö journalistisessa toimintaympäristössä. Työ ja ihminen 16: 3, 224–245.
- Töyry, Maija (2009). Lukijalähtöisyys aikakauslehtijournalismissa. Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 129–149.
- Töyry, Maija; Räty, Panu & Kuisma, Kristiina (2008). Editointi aikakauslehdessä. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Uimonen, Risto (2009). Median mahti: Kuinka journalistit käyttävät valtaa ja pakottavat maan mahtavia eroamaan. Helsinki: WSOY.
- Vehkoo, Johanna (2011). Painokoneet seis! Kertomuksia uuden journalismin ajasta. Helsinki: Teos.
- Vihavainen, Suvi (2011). Kymppin naiset: Haastattelututkimus sanomalehtien toimittuksellisen keskijohdon nuorista naispäälliköistä. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Vuortama, Timo (1984). Hyvä lehtimiestapa. Karkkila: Kustannus-Mäkelä.
- Väliaverronen, Esa (2009). Journalismi kriisissä? Teoksessa Esa Väliaverronen (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 13–31.
- Waisbord, Silvio (2013). Reinventing professionalism: Journalism and news in global perspective. Cambridge: Polity Press.
- Ylönen, Pekko (2008). Einesruokaa vai gurmeeta? Pomotoimittajien näkemyksiä hyvästä journalismista. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

# LIITTEET

## Liite 1: Teemahaastatteluaineisto

Haastatellut journalistit	Sanomalehdet	Aikakauslehdet	Sähköinen uutismedia
Päällikkötoimittajat (12 kpl)	Aamulehti (2 kpl), Ilkka (2 kpl).	Apu (2 kpl), MeNaiset (2 kpl).	Yle (2 kpl), Nelonen (2 kpl).
Päätoimittajat (10 kpl)	Aamulehti, Etelä-Suomen Sanomat, Helsingin Sanomat, Ilkka, Kaleva, Keski-Suomalainen, Turun Sanomat.		Yle, MTV3, Nelonen.
Toimittajat (24 kpl)	Aamulehti (2 kpl), ESS (2 kpl), HS (2 kpl), Ilkka (2 kpl), Kaleva (2 kpl), Ksml (2 kpl), Turun Sanomat (2 kpl).	Apu (2 kpl), MeNaiset (2 kpl).	Yle (2 kpl), MTV3 (2 kpl), Nelonen (2 kpl).
Yhteensä (46 kpl)	Yhteensä (25 kpl)	Yhteensä (8 kpl)	Yhteensä (13 kpl)

Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi päälliköiden nimikkeitä ei voi paljastaa. Erilaisista titteleistä huolimatta kullakin haastatellulla päälliköllä on valtaa päättää rivityöntekijöiden työstä. Päällikkötoimittajien haastattelut kestivät 75–90 minuuttia, ja ne tallennettiin sanelemille ja myöhemmin litteroitiin tekstitiedostoiksi.

Päätoimittaja- ja toimittajahaastattelut toteutettiin yhdessä Toimittajan sananvapaus ja -pakko -hankkeen kanssa. Johtamisteemaan liittyvä kysymyspatteristo käytiin läpi yleensä 15–20 minuutissa. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja ja näkemyksiä saattoi tulla esiin myös haastattelun muissa osissa, vaikka niissä ei suoraan johtamisesta olisikaan kysytty.

Haastatteluihin rekrytoitiin kahden ikäpolven toimittajia: 40–50-vuotiaita, joilla on mahdollisesti jo vuosikymmenien työkokemus, ja 25–35-vuotiaita, joilla on vasta muutaman vuoden työkokemus.

Haastatelluista 24 toimittajasta naisia oli 14 ja miehiä 10. Haastatelluista 12 päällikkötoimittajasta naisia oli kolme ja miehiä yhdeksän, ja haastatelluista päätoimittajista naisia oli yksi ja miehiä yhdeksän.

## Liite 2: Kysymysrungot teemahaastatteluihin

### Haastattelurunko keskijohdolle:

#### Teema 1 (oma urakehitys ja toimitustyön johtamisen muutos):

*Tittelisi on uutistuottaja/-päälikkö/-ankkuri/toimituspäälikkö/ad.* Mistä eri tehtävistä työsi koostuu?

Mitä näistä asioista teet a) päivittäin, b) säännöllisesti, c) satunnaisesti?

Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Miten työsi on muuttunut aloittamisesta nykypäivään?

Miten pitkään olet työskennellyt journalistina? Missä tehtävissä? Missä välineissä?

Miten toimitustyön johtaminen on muuttunut tänä aikana?

*Jos haastateltavalla kokemusta erilaisista toimituksista...*

Mitkä ovat keskeiset eroavaisuudet eri viestimissä tapahtuvan toimitustyön ohjaamisessa?

Mistä arvet erojen johtuvan?

#### Teema 2 (osallistuminen journalistisiin työprosesseihin):

*Käydään vielä läpi tiiviisti tyypillistä työpäivääsi siitä näkökulmasta, mikä on roolisi erilaisissa journalistisen työn prosesseissa.*

Miten osallistut juttujen ideointiin?

Missä ja milloin ideoidaan? Järjestetäänkö erityisiä palaveria? Millaisia? Miten usein?

Mihin ideat kirjataan? Miten ideoiden kohtalosta päätetään? Kuinka ideavaroituksen riittävyydestä huolehditaan?

Onko ideointikäytännöissä tapahtunut muutoksia viime vuosina? Millaisia?

Miten osallistut viestintään toimituksesta ulospäin?

Miten pidetään yhteyttä yleisöön ja tiedontarjoajiin? Miten juttuvinkkien käsittely on organisoitu? Miten lehdistötiedotteiden ja tiedotustilaisuuksien kutsujen käsittely on järjestetty?

Miten pidetään yhteyttä jutuntarjoajiin, kuten aluetoimittajiin, freelancereihin, yhteistyömedioihin?

Onko toimituksen viestinnässä ulospäin tapahtunut muutoksia viime vuosina?

Millaisia?

Miten osallistut viestintään toimituksen sisällä?

Miten työt ja resurssit jaetaan? Miten työhön evästetään?

Mitä palaveria toimituksessa pidetään? Mitä työtä ohjaavia dokumentteja ylläpidetään?



Miten juttujen editointi on organisoitu? Kuvaa prosessia toimituksessanne!  
Miten julkaisupäätökset tehdään? Kuka, missä, milloin?  
Mitkä ovat keskeiset periaatteet julkaisupäätöksille? Miten ne on saatettu toimituksen tietoon?  
Onko toimituksen sisäisessä tiedonvaihdossa tapahtunut muutoksia viime vuosina? Millaisia?

### **Teema 3 (organisaatio ja sen tavoitteet):**

*Kuvaile, millaisessa toimitusorganisaatiossa työskentelet!*

Kuinka paljon on henkilökuntaa? Millainen on hierarkia (portaat päätoimittajasta rivityöntekijään)? Missä journalistit työskentelevät (toimipisteet, toimitilat)? Milloin työtä tehdään (vuorojärjestelmä)?

Ketkä ovat alaisiasi? Vertaisiasi? Pomojasi? Nimet, tittelit, määrät?

Millaista kanssakäymistä sinulla on säännöllisesti päätoimittajan kanssa? Onko tässä suhteessa tapahtunut muutoksia viime vuosina?

Mitkä ovat organisaatiosi keskeiset tavoitteet? Entä millaisiin arvoihin toiminta perustuu?

Miten tavoitteet ja arvot on saatettu toimituksen tietoon?

Miten yleiset ideaalit (arvot, tavoitteet) näkyvät päivittäisessä toimitustyössä?

Perustellaanko päätöksiä ihanteilla? Neuvotellaanko niiden velvoittavuudesta (vs. realiteetit)?

Miten organisaatio on viime vuosina reagoinut vaatimuksiin siitä, että...

- a) pitää olla entistä tehokkaampaa ja kuluja pitää karsia?
- b) pitää ylläpitää 24/7 yleisön mielenkiintoa ja tarjota lisäarvoa?
- c) pitää olla välineraajat ylittävää, monikanavaista tuotantoa?
- d) pitää houkutellessa yleisö kumppaniksi sisältöjä tuottamaan (some)?

### **Teema 4 (suunnitelmallisuus, luovuus, autonomia):**

*Väitetään, että suunnittelun ja editoinnin merkitys on korostunut toimitustyössä.*

Oletko havainnut tällaista muutosta myös toimituksessanne? Millä aikavälillä?

Toinen väite on se, että tiimityön ja päällikköiden roolin korostuminen on kaventanut toimittajien autonomiaa.

Oletko havainnut tällaisen muutoksen tapahtuneen myös toimituksessanne? Millä aikavälillä?

Mitä konkreettisesti tehdään nyt toisella tapaa kuin ennen? Voitko antaa konkreettisia esimerkkejä toimittajien ja päällikköiden suhteen muutoksista?

Miten arvioit tapahtuneita muutoksia? Hyvät ja huonot puolet?

Millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on ollut yksittäisten toimittajien mahdol-

lisuuksiin tuottaa ideoita, vaihtaa jutun näkökulmaa kesken työprosessin, kykyyn kertoa asioista omaperäisesti?

*Toimituksia on luonnehdittu myös luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi.*

Miten suhtaudut tällaiseen luonnehdintaan? Miten luovia asiantuntijatoimittajia pitää johtaa?

### **Teema 5 (toiminnan seuranta ja arviointi):**

*Puhutaan lopuksi siitä, miten journalistien toimintaa arvioidaan ja seurataan toimituksessanne.*

Miten seuraatte, että journalismi vastaa asetettuja tavoitteita ja niiden pohjana olevat työprosessit ovat tarkoituksenmukaisia? Millaisiin mittareihin perustatte toiminnan arvioinnin?

Miten työn arviointi näkyy toimituksen arjessa? Järjestetäänkö erillisiä arviointipalaverieita? Millaisia? Miten usein? Ketkä arvioivat, ketkä ovat arvioinnin kohteena?

Millaista pitkän aikavälin kehitystyötä toimituksessanne on? Kehityskeskustelut?

Vetäytymisseminaarit?

Keneltä toimituksenne ulkopuolelta saatte palautetta? Miten palaute otetaan huomioon toiminnassa?

Miten toimitus palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta? Miten toimitusta rangaistaan tavoitteista lipsumisesta?

Onko toimituksenne arviointi- ja seurantakäytännöissä tapahtunut muutoksia viime vuosina? Millaisia?

Miten arvioit muutosta? Hyvät ja huonot puolet?

### **Teema 6 (vapaa sana):**

Mitä haluaisit vielä sanoa sellaista, jonka koet tämän aiheen kannalta tärkeäksi mutta jota ei vielä ole ehditty käsitellä?

## **Haastattelurunko päätoimittajille ja toimittajille:**

### **1. Toimitustyön muutos (luovuus, tiimityö, autonomia)**

*Väitetään, että suunnittelun ja editoinnin merkitys on korostunut toimitustyössä.*

– Oletko havainnut tällaista muutosta myös toimituksessanne? Millä aikavälillä? Toinen väite on se, *että tiimityön ja päällikköiden roolin korostuminen on kaventanut toimittajien autonomiaa.*

– Oletko havainnut tällaisen muutoksen tapahtuneen myös toimituksessanne? Millä aikavälillä?

- Mitä konkreettisesti tehdään nyt toisella tapaa kuin ennen?
- Voitko antaa konkreettisia esimerkkejä toimittajien ja päälliköiden suhteen muutoksista?
- Miten arvioit tapahtuneita muutoksia? Hyvät ja huonot puolet?
- Millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on ollut yksittäisten toimittajien mahdollisuuksiin tuottaa ideoita, vaihtaa jutun näkökulmaa kesken työprosessin, kykyyn kertoa asioista omaperäisesti?

*Toimituksia on luonnehdittu myös luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi.*

Miten suhtaudut tällaiseen luonnehdintaan? Miten luovia asiantuntijatoimittajia pitää johtaa? [vain päätoimittajille]

Lisäksi haastatteluissa neljä muuta teemaosiota, jotka liittyivät ensisijaisesti Toimittajan sananvapaus ja -pakko -tutkimushankkeeseen.

## Liite 3: Koodausrungot haastatteluaineistoon

Haastatteluja on analysoitu kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa litteroidut haastattelutekstit siirrettiin Atlas.ti-ohjelmaan, jossa ne koodattiin tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen mukaan. Tämän jälkeen koodaajat keskustelivat kunkin koodin vallitsevista puhetavoista ja kiintoisista irtiotista. Nämä keskustelut dokumentoitiin lyhyiksi muistioiksi. Toisessa vaiheessa haastatteluteksteistä koodattiin toimitustyön eri vaiheisiin liittyvää puhetta yhtäältä pilkkomalla ja toisaalta yhdistelemällä edellisen vaiheen koodeja.

Ensimmäisessä koodauksessa haastatteluaineisto ryhmiteltiin 16 eri luokkaan. Teksti koodattiin mahdollisimman laajasti (esim. kysymykset mukaan), jotta sanotun konteksti kävi ilmi katkelmasta. Sama kohta voitiin koodata useampaan kuin yhteen luokkaan (luokkien kesken on päällekkäisyyttä). Luokkien alle on pudoteltu haastatteluissa käytettyjä kysymyksiä helpottamaan koodausta. Kuitenkin haastateltavan käsitys siitä, mistä ollaan puhumassa, on paikoitellen ollut eri kuin haastattelijalla. Vaikka kysymys antaisikin ymmärtää katkelman luokaksi yhtä, vastaus voi johtaa toiseen luokkaan.

### 1) YKSIÖ: Taustat yksilö

Kuinka kauan olet ollut tässä työssä? Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? Miten pitkään olet työskennellyt journalistina? Missä tehtävissä? Missä välineissä? Milloin tunnet onnistuneesi työssäsi? Millaisia esimerkkejä onnistumisista tulee mieleesi?

### 2) TOIMENKUVA: Toimenkuva ja työtehtävät

Mikä on työnkuvasi, esim. eilinen työpäivä? Mistä eri tehtävistä työsi koostuu? Mitä näistä asioista teet säännöllisesti/satunnaisesti? Miten työsi on muuttunut aloittamisesta nykypäivään?

### 3) SUUNNITTELU: Suunnittelu toimitustyössä

Väitetään, että suunnittelun merkitys (editoinnin ja tiimityön merkitys sekä päälliköiden rooli) on korostunut toimitustyössä. Oletko havainnut tällaista muutosta myös toimituksessanne? Millä aikavälillä?

### 4) VAPAAUS: Vapaus toimitustyössä

Toinen väite on se, että tehostunut suunnittelu, tiimityö ja päälliköiden roolin kasvu ovat kaventaneet toimittajien autonomiaa. Oletko havainnut tällaisen muutoksen tapahtuneen myös toimituksessanne? Millä aikavälillä? Millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on ollut omiin mahdollisuuksiisi tuottaa ideoita, vaihtaa jutun näkökulmaa kesken työprosessin, kykyyn kertoa asioista omaperäisesti? Kuinka tärkeää vapaus ideoita, valita näkökulmat ja haastateltavat sinulle on?

### **5) LUOVUUS:** Luovuuden ja asiantuntijuuden johtaminen

Toimituksia on luonnehdittu myös luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Miten suhtautut tällaiseen luonnehdintaan? Miten luovia asiantuntijatoimittajia pitää johtaa?

### **6) ORGANISAATIO:** Taustat organisaatio

Kuvaile, millaisissa toimitusorganisaatioissa työskentelet! Kuinka paljon on henkilökuntaa? Millainen on hierarkia? Missä journalistit työskentelevät? Milloin työtä tehdään (vuorot)? Jos haastateltavalla kokemuksia erilaisista toimituksista, mitkä ovat keskeiset eroavaisuudet eri viestimissä tapahtuvan toimitustyön ohjaamisessa?

### **7) TAVOITTEET:** Organisaation tavoitteet

Mitkä ovat organisaatiosi keskeiset tavoitteet? Entä millaisiin arvoihin toiminta perustuu? Miten tavoitteet ja arvot on saatettu toimituksen tietoon? Miten yleiset ideaalit (arvot, tavoitteet) näkyvät päivittäisessä toimitustyössä?

### **8) TRENDIT:** Journalismin trendit

Miten organisaatio on viime vuosina reagoinut vaatimuksiin siitä, että pitää olla entistä tehokkaampaa ja kuluja pitää karsia, ylläpitää 24/7 yleisön mielenkiintoa ja tarjota lisäarvoa, olla välinerajat ylittävää, monikanavaista tuotantoa ja houkutella yleisö kumppaniksi sisältöjä tuottamaan? Mikä tilanne toimituksissa työtyytyväisyyden, jakamisen, alan tulevaisuuden epävarmuuden suhteen (journalismin kriisi)?

### **9) SEURANTA:** Tavoitteiden ja toiminnan seuranta

Miten seuraatte, että journalismi vastaa asetettuja tavoitteita ja niiden pohjana olevat työprosessit ovat tarkoituksenmukaisia? Miten työn arviointi näkyy toimituksen arjessa? Järjestetäänkö erillisiä arviointipalavereita? Millaista pitkän aikavälin kehitystyötä toimituksessanne on? Miten toimitus palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta? Miten toimitusta rangaistaan tavoitteista lipsumisesta? Muutokset?

### **10) IDEOINTI:** Ideointi ja sen ohjaaminen

Miten osallistut juttujen ideointiin? Missä ja milloin ideoidaan? Järjestetäänkö erityisiä palavereja? Mihin ideat kirjataan? Miten ideoiden kohtalosta päätetään? Kuinka ideavaraston riittävydestä huolehditaan? Muutokset?

### **11) LÄHTEET:** Yhteydenpito ulkomaailmaan

Miten osallistut viestintään toimituksesta ulospäin? Miten pidetään yhteyttä tiedontarjoajiin? Miten lehdistötiedotteiden ja tiedotustilaisuuksien kutsujen käsittely on järjestetty? Miten pidetään yhteyttä jutuntarjoajiin, kuten freelancereihin? Keneltä toimituksenne ulkopuolelta saatte palautetta (muu kuin yleisöpalaute)? Miten palaute otetaan huomioon toiminnassa? Muutokset?

### **12) YLEISÖ:** Yhteydenpito ulkomaailmaan

Miten osallistut viestintään toimituksesta ulospäin? Miten pidetään yhteyttä yleisöön? Miten juttuvinkkien käsittely on organisoitu? Millaista palautetta saatte yleisöltä? Miten palaute otetaan huomioon toiminnassa? Muutokset?

**13) VÄLIPORRAS:** Viestintä väliportaan päälliköiden ja rivityöntekijöiden välillä  
Miten osallistut viestintään toimituksen sisällä? Miten työt ja resurssit jaetaan? Miten työhön evästetään? Mitä palavereita toimituksessa pidetään? Mitä työtä ohjaavia dokumentteja ylläpidetään? Miten juttujen editointi on organisoitu? Voitko antaa muita konkreettisia esimerkkejä toimittajien ja päälliköiden suhteen muutoksista?

**14) YLIN JOHTO:** Viestintä väliportaan ja toimituksen johdon välillä  
Miten julkaisupäätökset tehdään? Mitkä ovat keskeiset periaatteet julkaisupäätöksille? Miten ne on saatettu toimituksen tietoon? Millaista kanssakäymistä sinulla on säännöllisesti päätoimittajan kanssa? Muutokset?

**15) MUUTOS:** Muutoksen puolesta tai sitä vastaan  
Tähän luokkaan kootaan vielä yhteen kaikki muutokseen liittyvää puhe.  
Miten toimitustyön johtaminen on muuttunut tänä aikana?

**16) JOHTAMINEN:** Johtamisesta erilaisia näkemyksiä  
Tähän luokkaan kootaan vielä yhteen kaikki johtamiseen liittyvää puhe.

Toisessa vaiheessa teksti koodattiin seitsemään luokkaan:

- 1) **SUUNNITTELU:** Suunnittelu toimitustyössä
- 2) **IDEOINTI:** Ideoimisen organisoiminen ja näkemykset ideoinnista
- 3) **EVÄSTÄMINEN:** Evästämisen organisoiminen ja näkemykset evästämisestä
- 4) **TOTEUTTAMINEN:** Toteuttaminen toimitustyössä
- 5) **KÄSITTELY:** Käsittelyn organisoiminen ja näkemykset käsittelystä
- 6) **ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN:** Arviointi toimitustyössä, työn kehittämisen
- 7) **PALAUTE:** Sisäisen palautteen organisoiminen ja näkemykset palautteesta

## ENGLISH SUMMARY

### Follow the Leader!

#### The Evolving Role of Middle-Management Journalists

During the final decades of the twentieth century, Finnish society underwent a major reorganisation as it shifted from a planning economy to a competitive economy. Likewise, in the 1990s and 2000s, the media industry had to transform itself completely as competition tightened and distribution channels multiplied. These changes in Finnish society and the media are reflected in the professional *ideals* of journalists and the *organisation* of editorial offices and staff; in both, different ways of thinking and operating are visible. Previous research identifies two such approaches: Before the change, (1) *high modern journalism* with its traditional ideals and practices ruled, whereas (2) *liquid modern journalism* with its focus on new ideas took over during the process of change. This book focuses on the dynamics between these two journalisms.

High modern journalists were committed to disseminating information, educating the public, following the elite and reproducing the past. In high modern editorial organisations, professional journalists were self-directed and independent, and aimed mainly at guarding their autonomy and maintaining stability. By contrast, the professional ethos of liquid modern journalists is more varied: for many journalists, content production, customer service, challenging existing powers and anticipating the future are more attractive alternatives than the traditional ideals. At the core of operations in liquid modern editorial organisations are service-oriented multi-

talented individuals who do their share of the team work under the supervision of managers. The objective is to be profitable and continually reform and reinvent operations.

This book examines the shift of journalists' ethos and editorial organisations from the high to liquid modern approach through the management of journalistic work and the organisation of the editorial process. In this study, editorial work is seen as a cycle that consists of four stages: planning, execution, evaluation and development. The findings of this study are based on a qualitative analysis of interviews with 46 Finnish journalists.

When comparing high and liquid modern editorial work and management, the liquid modern approach is more common in the studied organisations. Liquid approach seems vivid at every stage of the editorial process: journalists working in liquid modern organisation plan more, produce more ideas and are more thoroughly briefed on their duties. In addition, they create more content in less time and are more interactive throughout the process. The liquid modern organisation also differs from the high modern organisation in that its objectives are specific, its work is systematically evaluated, and its editorial practices are continually reformed. Despite all of these favourable developments, liquid modern organisation also face significant problems: the extent of planning can make editorial staff more reluctant to unexpected turns and reduce the initiative of the rank and file. The increasing pace of work and the broadening of journalists' job descriptions have already created considerable pressure on quality control. Development and evaluation obligations can also impair occupational well-being: they are seen as an unfair additional burden and a straightjacket that restricts individuality, especially when the organisation is undergoing co-operation negotiations to downsize.

Even though the shift from high to liquid modern editorial culture in this book is more a story of favourable development than decline, it can also be argued that editorial organisations seem to have become almost overly malleable, flexible, accommodating and humble during the process of media change. For journalism to maintain its vitality in the future, journalists must be able to follow – and challenge – the leader.